



DOI: <https://doi.org/10.38035/jstl.v1i4>

Received: 21 Februari 2024, Revised: 03 Maret 2024, Publish: 12 Maret 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Prvinsi Jawa Barat)

Kisum Kusnadi¹, Deden Komar Priatna², Annisa Fitri Anggraeni³

¹Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Indonesia, febunwim@gmail.com

²Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Indonesia, dedenkomar@yahoo.com

³Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Indonesia, annisafitrianggraeni@gmail.com

Corresponding Author: annisafitrianggraeni@gmail.com³

Abstract: *The purpose of this study is to find out and analyze: (1) Organizational Communication (2) Cross-functional Coordination; (3) Employee Performance; and (4) The Influence of Organizational Communication and Cross-Functional Coordination on the Performance of Employees in the Public Relations, Protocol and General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province, both simultaneously and partially. The research method used in this research is descriptive survey and explanatory survey, the unit of analysis in this study are the parties related to the Environment, Public Relations, Protocol and General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province with a sample of 50 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional. Based on the results of the study, it was found that the Communication of Organizations within the Public Relations Bureau, Protocol and General Regional Secretariat of the Province of West Java was good, Cross-Function Coordination within the Bureau of Public Relations, Protocol and General of the Secretariat of the Regional Province of West Java in general can be said to be good, Employee Performance in the Environment The Public Relations, Protocol and General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province is currently considered good. Organizational Communication and Cross-Function Coordination affect Employee Performance in the Public Relations, Protocol and General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province simultaneously and partially. But partially Cross-functional Coordination dominantly influences employee performance rather than Organizational Communication.*

Keyword: *Organizational Communication, Coordination Between Functions and Employee Performance.*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Komunikasi Organisasi (2) Koordinasi Lintas Fungsi; (3) Kinerja Pegawai; serta (4) Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun

parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para Pihak yang terkait Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dengan sampel sebanyak 50 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa Komunikasi Organisasi di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sudah baik, Koordinasi Lintas Fungsi di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pada umumnya dapat dikatakan baik, Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat saat ini dinilai baik. Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat secara simultan dan parsial. Namun secara parsial Koordinasi Lintas fungsi dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada Komunikasi Organisasi.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Koordinasi Lintas Fungsi dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Reformasi yang terjadi saat ini, tengah berkembang paradigma baru dalam pelaksanaan pemerintahan dengan mengkomodir tiga spirit penyelenggaraan pemerintahan. Ketiga spirit tersebut adalah spirit *good government* (pemerintahan yang baik), spirit otonomi daerah, spirit pemberdayaan masyarakat.

Biro Humas, protokol dan Umum sebagai Lembaga Teknis Daerah yang kedudukannya sebagai Pejabat Pemerintah Provinsi yang berada dan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah adalah salah satu diantara Instansi Pemerintah Eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Namun pada sisi lain yang menjadi kendala tidak tercapainya realisasi output yang dihasilkan tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu, kurangnya jumlah/kuantitas pekerjaan yang terselesaikan, dan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan tidak mengacu pada rencana sebelumnya. Rendahnya kinerja pegawai Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat diduga karena komunikasi pegawai yang kurang terkoordinasikan dengan baik.

Faktor lain yang mengakibatkan kinerja pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat relatif rendah masih berdasarkan observasi langsung terhadap pegawai bahwa rendahnya koordinasi lintas fungsi antar organisasi

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka *problem statement* ini adalah kinerja pegawai Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat rendah, yang diduga rendahnya komunikasi dan koordinasi lintas fungsi

Rumusan Masalah

1. Bagaimana komunikasi organisasi di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana koordinasi lintas fungsi di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
4. Berapa pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Komunikasi Organisasi di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat;
2. Koordinasi lintas fungsi di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat;
3. Kinerja Pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat;
4. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial.

METODE

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian survey dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian untuk menguji hipotesis dengan cara melakukan pengumpulan data di lapangan atau penelitian verifikatif dengan menggunakan analisa deskriptif. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Dimana Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para pegawai aparatur Biro, Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Operasionalisasi Variabel

Pokok masalah yang diteliti adalah komunikasi organisasi (X1) dan koordinasi lintas fungsi (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat (Y).

Sumber dan Cara Penentuan Data/ Informasi

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumentasi atau laporan yang tersedia pada organisasi (evaluasi kinerja Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, 2015). Sedangkan data primer berupa komunikasi, koordinasi lintas fungsi dan kinerja pegawai bersumber dari para pegawai Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai responden.

Pada penelitian ini, ukuran populasi pegawai Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah (N) 408 orang. Dalam penelitian ini, ukuran sampel dilakukan secara iteratif (perhitungan berulang-ulang). Dengan melakukan mengacu pada penelitian yang sudah ada untuk memperoleh parameter ρ di mana penelitian dengan topik yang sama pernah dilakukan, maka diperoleh ρ (koefisien korelasi terkecil) = 0,222. Sehingga dengan $\alpha = 0,05$ dan $\beta = 0,10$ maka diperoleh ukuran sampel (n) minimal $49,42 = 50$ Pegawai.

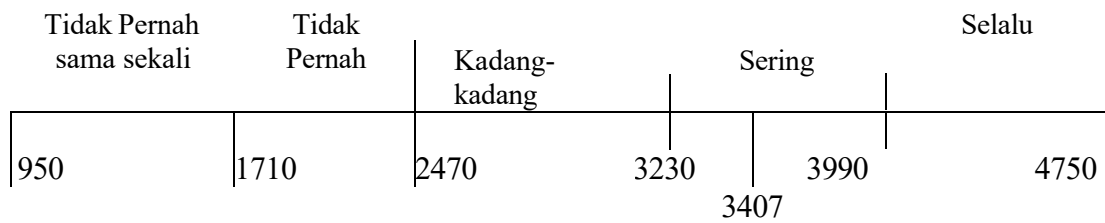
HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Komunikasi Organisasi di lingkungan pegawai Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Komunikasi organisasi merupakan suatu proses pengalihan dan pemahaman informasi dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain dalam organisasi.

Goldhaber (1990) menyebutkan komunikasi organisasi sebagai minyak yang membuat lancar fungsi organisasi, dan kekuatan yang meresapi organisasi.

Berdasarkan rangkuman variabel Komunikasi organisasi, skor total nilai kumulatif mencapai 3407. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 19 \times 50 = 47500$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 19 \times 50 = 950$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel akuntabilitas dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 760 sebagai berikut :

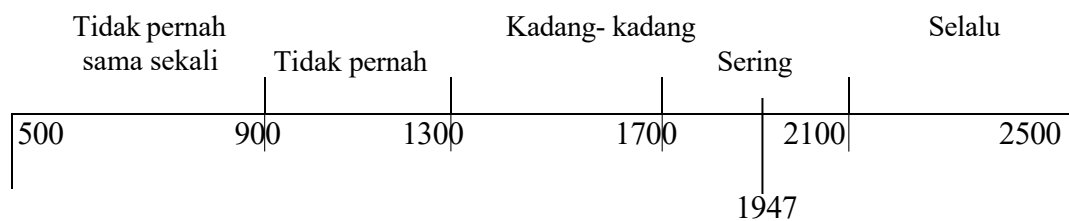


Berdasarkan bobot skor variabel komunikasi di atas, ternyata komunikasi yang terjalin pada Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat efektif atau responden menjawab sering, namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitu tidak dilibatkan dalam perumusan prosedur dan kebijakan pelayanan, atasan kurang memberikan orientasi dan latihan, atasan tidak menganggap penting informasi yang disampaikan oleh staff, orientasi dan latihan diberikan dengan tergesa-gesa, kurang dimotivasi untuk terlibat dalam setiap kegiatan, rekan kerja tidak berani berkonsultasi dengan leluasa kepada atasan supervisi dan pengarahan yang dilakukan atasan lebih dirasakan menuntut dan rekan kerja kurang mengenal satu sama lain.

2. Koordinasi Lintas Fungsi di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Me Cormack dan Johnson , (2001:2) koordinasi lintas fungsi adalah suatu proses manajemen yang meliputi aspek kualitas *outcome*, waktu, biaya, keakuratan informasi yang dihasilkan, keluasan fungsi lain yang menerima informasi dan berbagi informasi secara bersama-sama dan keanekaragaman keputusan yang dihasilkan untuk menyampaikan suatu nilai yang superior kepada masyarakat pengguna.

Berdasarkan rangkuman variabel lintas komunikasi, skor total nilai kumulatif variabel mencapai 1947. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 10 \times 50 = 2500$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 10 \times 50 = 500$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel transparansi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 400 sebagai berikut :



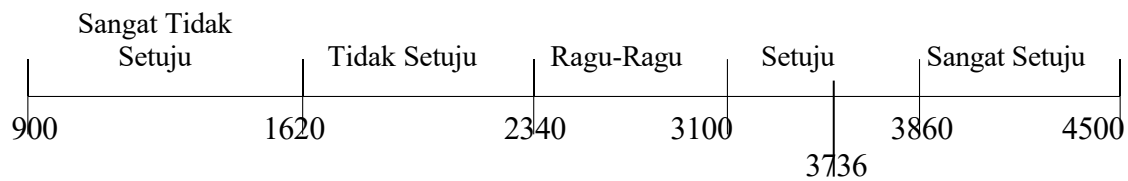
Berdasarkan bobot skor variabel Koordinasi Lintas Fungsi di atas, ternyata Koordinasi Lintas Fungsi di lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sudah baik, hal ini terlihat dari hasil kumulatif skor yang berada di garis kontinum sering, yang menjelaskan bahwa para pegawai menjelaskan koordinasi di organisasi sudah berjalan dengan baik, namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitu jarang terlibat dalam penyusunan program pascasemua fungsi di organisasi, kurang merasakan kecermatan dan kehangatan yang terjalin dalam organisasi ketika semua fungsi dalam organisasi saling berinteraksi, dan dalam meraih tujuan, organisasi belum menuju pada arah yang tepat sasaran.

3. Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Mangkunegara (2005:67) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan Rangkuman Variabel Kinerja Pegawai, skor total nilai kumulatif variabel Kinerja mencapai 3,736. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 18 \times 50 = 4500$,

dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 18 \times 50 = 900$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel kinerja dengan rentang skor 720 sebagai berikut:



Berdasarkan bobot skor variabel kinerja di atas, ternyata Kinerja pegawai di biro umum, humas, dan protokol Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari hasil kumulatif skor yang berada di garis kontinum setuju, namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitu jarang mencoba untuk memberikan hal yang variatif pada setiap pelayanan yang diberikan, kurang memiliki latar belakang yang selalu mendukung sebagai pegawai dan tingkat sosial dan demografi dari tempat kerja, kurang memberikan efek terhadap pelayanan yang diberikan.

4. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS.

Tabel 1. Matriks Korelasi Antar Variabel Correlations

Sumber : 1 output SPSS

		Kinerja Pegawai	Komunikasi Organisasi	Koordinasi Lintas Fungsi
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.333	.299
	Komunikasi Organisasi	.333	1.000	.343
	Koordinasi Lintas Fungsi	.299	.343	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.478	.001
	Komunikasi Organisasi	.478	.	.001
	Koordinasi Lintas Fungsi	.001	.001	.
N	Kinerja Pegawai	50	50	50
	Komunikasi Organisasi	50	50	50
	Koordinasi Lintas Fungsi	50	50	50

1. Hubungan variabel Komunikasi Organisasi (X_1) dengan variabel Koordinasi Lintas Fungsi (X_2), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.343. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi dan koordinasi lintas fungsi mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria cukup kuat.
2. Hubungan variabel antara Komunikasi Organisasi (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.333. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Pegawai mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria cukup Kuat
3. Hubungan variabel antara Koordinasi Lintas Fungsi (X_2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.299. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Koordinasi Lintas Fungsi dengan Kinerja Pegawai mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria cukup Kuat.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur bahwa pengaruh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0.375 atau 37.5% variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y , dan sisanya 0.625 atau 62.5% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi terhadap Kinerja Pegawai, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Tabel 2. Pengujian Secara Simultan ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312.184	2	156.092	4.242	.002 ^b
	Residual	1729.436	47	36.797		
	Total	2041.620	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Koordinasi Lintas Fungsi, Komunikasi Organisasi

Sumber : hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata F_{hitung} sebesar 36.797 lebih besar dari $t_{tabel} 3.23$ ($F_0 > F_{\alpha} : (k,n-k-1)$ ($18.554 > 3.23$), sehingga hipotesis diterima atau H_0 ditolak. Berarti *pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan* yaitu:

2. Pengujian Hipotesis Secara Individu

Tabel 3. Pengujian hipotesis X1 dan X2 terhadap Y

Koefisien Jalur		t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan
PYX ₁	0.268	1.873	0.001	Ho tolak Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai
PYX ₂	0.391	2.738	0.001	Ho tolak Terdapat pengaruh koordinasi lintas fungsi terhadap kinerja pegawai

Sumber : hasil perhitungan

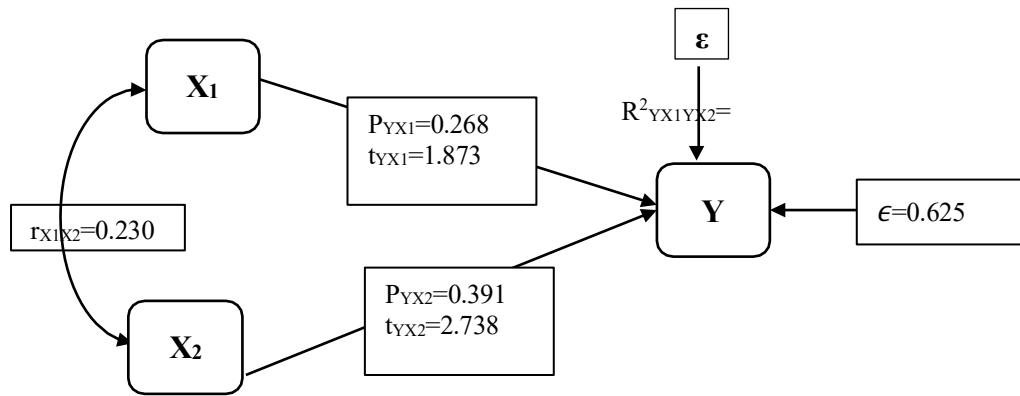
Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X_1) dan (X_2) terhadap (Y), yang didapatkan dengan menggunakan program SPSS, Dengan demikian sesuai dengan kaidah keputusan, bahwa harga-harga t_{hitung} jatuh didaerah H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan, sehingga diagram jalur tidak mengalami perubahan. Secara konsep dapat dijelaskan bahwa seluruh aspek komunikasi organisasi dan aspek koordinasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Pengujian Korelasi antar variabel X

Koefisien Korelasi	Thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
0.230	2.994	0.005	Ho tolak Terdapat hubungan yang signifikan antara X_1 dan X_2

Sumber : hasil output SPSS

Dari pengujian kolerasi antar variabel X, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan langsung diantara variabel komunikasi organisasi dan koordinasi lintas fungsisecara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Kausal antara Komunikasi Organisasi (X1) dan Koordinasi Lintas Fungsi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Tabel 5. Pengaruh Variabel X1 dan X2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X1, X2 ke Y	0.375	37.5
Pengaruh Diluar X1, X2 dan Y	0.625	62.5
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi dan koordinasi lintas fungsi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 37.5%, sedangkan sisanya sebesar 62.5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya organisasi, kompetensi, dll yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Tabel 6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X1	Pengaruh langsung ke Y	0.07182	7.182
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y	0.03594	3.594
Jumlah		0.10776	10.776

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi koordinasi lintas fungsi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 15.29%, dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.738, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 0.01$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel komunikasi organisasi sebesar 11.44%. Sedangkan kontribusi koordinasi lintas fungsi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 26.73%, dapat disimpulkan bahwa koordinasi lintas fungsi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

1. Komunikasi yang terjalin pada Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat efektif, hal ini penjelasan secara rinci oleh atasan, memahami penjelasan yang diberikan, informasi yang diberikan atasan membantu, atasan

- memperhatikan kemampuan tiap staff saat melakukan supervisi dan pengarahan rekan kerja saya senang atas pekerjaan yang dilakukan dalam pelayanan.
2. Koordinasi Lintas Fungsi di lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sudah baik, hal ini terlihat dari hasil kumulatif skor yang berada di garis kontinum sering, yang menjelaskan bahwa para pegawai menjelaskan koordinasi di organisasi sudah berjalan dengan baik.
 3. Kinerja pegawai di Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari hasil kumulatif skor yang berada di garis kontinum setuju.
 4. Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Namun secara parsial Koordinasi Lintas Fungsi lebih dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai daripada komunikasi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Lingkungan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat :

1. Dalam rangka meningkatkan komunikasi antara atasan dengan bawahan, disarankan kepada atasan, hendaknya pegawai dilibatkan dalam perumusan prosedur dan kebijakan pelayanan, atasan selalu memberikan orientasi dan latihan.
2. Koordinasi lintas fungsi antar pegawai harus lebih ditingkatkan terutama selalu terlibat dalam penyusunan program pada semua fungsi di organisasi, atasan dan bawahan.
3. Atasan selalu mencoba untuk memberikan hal yang variatif pada setiap pelayanan yang diberikan, atasan selalu mendukung sebagai pegawai dan tingkat sosial dan demografi dari tempat kerja, atasan memberikan efek terhadap pegawai dalam melayani pimpinan.
4. Diharapkan mampu meningkatkan kembali tingkat koordinasi lintas fungsi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Abdullah, Abdul hamid, Raja Mohamed Fauzy Raja Musa, and Juhary Haji Ali. 2011. The Development of Human Resources Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resources Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol.6 No.11. November.
- Al Rasyid, Harun, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung.
- Anastasia, A. & Urbina S., 1998, Tes Psikologi (edisi Bahasa Indonesia), Jakarta: PT Prehalindo.
- Aritonang, Keke T., M.Pd, 2005, Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta, *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.04/ Th.IV / Juli 2005
- Bachrudin, Achmad & Harapan L Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan Menggunakan Lisrel 8 Dilengkapi Contoh Kasus*, Jurusan Statistika, FMIPA UNPAD, Bandung.
- Badudu, J.S., 2003, *Kamus Kata-kata Serapan Asing Dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta : Kompas.
- Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, (2005), *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Prentice Hall. Englewood.

- Cushway, Barry, 2002, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, alih bahasa : Paloepi Tyas Rahadjeng, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Dali, Nasrullah, Armanu, Margono Setiawan, and Solimun, 2013, Professionalism and Locus of Control Influence On Job Satisfaction Moderated By Spirituality At Work And Its Impact On Performance Auditor, *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN : 2319 – 8028, Volume 2 Issue 10, October 2013, PP.01-011
- Danim, Sudarwan, 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Davies, A. and G. Quinlivan (2006), A Panel Data Analysis of the Impact of Trade on Human Development, *Journal of Socioeconomics*
- Dessler, Gary, 2002, *Human Resource Management*, 8th edition, Pearson Education Asia.
- Disdik Provinsi Jabar, <http://disdik.jabarprov.go.id/>
- Femi, Olivia, 2009, *Kembangkan Kecerdikan Anak Dengan Teknik Biosmat*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Gibson, James L., 2003, *Organization*, New York: McGraw-Hill Company.
- Hair et al., 2006, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Hamalik, Oemar, 2006, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamzah, B. Uno, Lamatenggo, Nina, dan Koni, Satria, 2010, *Desain Pembelajaran*, Bandung: MQS Publising.
- Hamzah, B. Uno, 2009, *Model Pembelajaran. Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, Hani T., 2004, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, JJ., dan Moedjiono, 2006, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Hudson, Maria and Dragos Radu. 2011. *The Role of Employer Attitudes and Behavior*. JRF Programme Paper: Poverty and Ethnicity.
- Imron, Ali, H. Burhanuddin, dan Maisyaroh, 2003, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Islamy, M. Irfan, 2000, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Jamil, Bilal, and Raja, Naintara Sarfaraz, 2011, Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance, *Inter Disciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, December 2011, Vol 3, No 8.
- Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom. 2001. LISREL 8: User's Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- June, Sethela, and Rosli Mahmood, 2011, The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia, *Business Management Dynamics*, Vol.1, No.2, August 2011, pp.79-98
- Kadarisman, Muh., 2011, The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council, *Journal of Administrative Science & Organization*, January 2011, Page 53-62 Volume 18, Number 1, ISSN 0854
- Keban, Yeremias T, 2008, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*, Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media
- Mangkuprawira, Sjafri, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.

- Mathis, Carrel & John H. Jackson, 2001, *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce*, Fifth Edition, New Jersey : Prentice Hall, International Editional Editions.
- McEvoy, G.M., Hayton JC Warnick AP Mumford TV Hanks SH & Blahna MJ. 2005. A Competency-based model for Developing Human Resources Professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.
- Minner, John B., and Donald P.Crane, 1995, *Human Resource Management, The Strategic Perspective*, New York: Harper Collins Publisher.
- Paula, Crouse, Doyle Wendy, and Young Jeffrey, 2011, *Trend, Roles, and Competencies in Human Resources Management Practice: A Perspective From Practitioners in Halifax, Canada*. Proceedings of ASBBS.
- Qamariah, Inneke, dan Fadli, 2011, Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung, *Jurnal Ekonom*, Vol 14, No 2, April 2011
- Ramadhanty, Rezki Wulan, 2013, The Effect of Experience, Autonomy, Professionalism, and Role Ambiguity on Job Performance Auditor in Registered Public Accountant DIY, *Jurnal Nominal*, Volume II Nomor II, Tahun 2013
- Rhee, Kenneth S., 2008, The beat and rhythm of competency development over two years, *Journal of Management Development*, Vol.27, No. 1
- Kuncoro, Engkos Achmad dan Ridwan, 2008, *Análisis jalur (Path Analysis)*, Edisi kedua, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Roelofsen, Paul, 2002, The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, *Journal of Facilities Management*, Vol.1 No.3 pp 247 – 264
- Schuler, Randall S & Jackson, Susan E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*. Alih Bahasa, Dwi Kartini Yahya. Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Method for Business*, 3rd ed., New York: Wiley & Sons.
- Sekaran, Uma, 2003 *Research Method for Business*, International Edition, Prentice Hall, USA.
- SHRM. 2011. *What Senior HR Leaders Need ti Know: Perspective from The United States, Canada, India, the Middle East, and North Africa*. Executive Summery.
- Sriwidodo, Untung, dan Haryanto, Agus Budhi, 2010, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 4, No. 1, Juni 2010: 47 – 57
- Sugiyono. 2004. *Statistik untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2006, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syauta, Jack Henry, et al., 2012, The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia), *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X, www.ijbmi.org, Volume 1, Issue 1, December. 2012, pp.69-76
- Ulrich, Dave, 2007, *Human Resource Champions*, Boston Harvard Business School Press. United States.
- Umar, Husein, 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Vakola, Maria, Klas Eric Soderquist, and Gregory P. Prastacos, 2007, Competency management in support of organisational change, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. ¾

- Widodo, Joko, Dr.M.S., 2008, *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik)*, Cetakan Kedua, Malang: Bayumedia Publishing.
- Wijayanto. 2008, *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Jakarta, Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi UI
- Yusuf, H.Tamzil, 2014, Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balikpapan, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 10, No.1, hal. 49 - 58