



**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA PAJAK
DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh

MUHAMMAD JUNAIDI
NPM : 1515310902

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD JUNAIDI
NPM : 1515310902
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KOTA MEDAN

Medan, 11 November 2020

KETUA PROGRAM STUDI

(RAMADHAN HARAHAHAP, SE., S.Psi., M.Si)



(Dr. BAMBANG WIDJANARKO, SE., MM)

PEMBIMBING I

(RIZAL AHMAD, SE, M.SI)

PEMBIMBING II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.SOS, M.SP)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : MUHAMMAD JUNAIDI
NPM : 1515310902
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KOTA MEDAN

Medan, 11 November 2020



(RAMADHAN HARAHAP, SE., S.Psi., M.Si)

ANGGOTA-I

(RIZAL AHMAD, SE., M.Si)

ANGGOTA-II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.SOS., M.SP)

ANGGOTA-III

(SAIMARA A.M SEBAYANG, SE., M.SI)

ANGGOTA - IV

(HASRUL AZWAR HASIBUAN, SE., MM)

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : MUHAMMAD JUNAIDI
NPM : 1515310902
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KOTA MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Junaidi
Tempat / Tanggal lahir : Bandar pamah,22-11-1990
NPM : 1515310902
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Dusun 02 bandar pamah,Desa pertambahan
kec.dolok masihul

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Juli 2020

METERAI
TEMPEL
5000
Rp. 5000
(Muhammad Junaidi)

SURAT PERNYATAAN

Bertanda Tangan Dibawah Ini :

- : MUHAMMAD JUNAIDI
- : 1515310902
- gl- : BANDAR PAMAH / 22 november 1990
- : dusun 02 bandar pamah desa pertambahan kec.dolok masiuhul
- : 085359138925
- ng : ABDULLAH/SULIYEM
- : SOSIAL SAINS
- tudi : Manajemen
- : Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

engan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertera diatas adalah sudah benar sesuai zah pada pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada abila ada kesalahan data pada ijazah saya.

ah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat daan sadar. Jika terjadi kesalahan, Maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.

Medan, 22 September 2020
METERAI TEMPEL
6000
1515310902
MUHAMMAD JUNAIDI
1515310902



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Lengkap : MUHAMMAD JUNAIDI
 2. Wkt./Tgl. Lahir : BANDAR PAMAH / 21 November 1990
 3. No. Pokok Mahasiswa : 1515310902
 4. Program Studi : Manajemen
 5. Konsentrasi : Manajemen SDM
 6. Jumlah Kredit yang telah dicapai : 123 SKS, IPK 3.54
 7. No. Hp : 085359138925
 8. Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

Judul

HUBUNGAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN

1. Disetujui Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Ganti lokasi objek. JPA

Yang Tidak Perlu

(Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 27 Maret 2019

Pemohon,

 (Muhammad Junaidi)

Tanggal :

Disahkan oleh :
 Dekan

(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal :

Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

(Rizal Ahmad, SE., MSI)

Tanggal : 28/3/19

Disetujui oleh :
 Ka. Prodi Manajemen

(NURAFRINA REGAR, SE., M.Si.)

Tanggal :

Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing II :

(RORO RIAN AGUSTINI, S.SOS., M.SP)

No. Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5 Telp. (061) 30106060 PO.BOX 1099 Medan

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org http ://www.pancabudi.ac.id

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV/ PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing II : Roro Rian Agustin, S.Sos, M.SP
Nama Mahasiswa : Muhammad Junaidi
Jurusan / Program Studi : Manajemen
No. Stambuk / NPM : 1515310902
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Proposal : Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
8/12/2019	Kata pengantar Daftar Isi - daftar tabel - daftar gambar		
12/12/2019	Daftar pustaka - margin		
14/12/2019	- Lampiran - identitas responden		
16/12-19	ACC Group		

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Dekan

Dr.Surya Nita, S.H., M. Hum



Dosen Pembimbing II

Roro Rian Agustin, S.Sos, M.SP



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5 Telp. (061) 30106060 PO.BOX 1099 Medan

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org <http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV/ PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing I : Rizal Ahmad, SE, M.Si
Nama Mahasiswa : Muhammad Junaidi
Jurusan / Program Studi : Manajemen
No. Stambuk / NPM : 1515310902
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Proposal : Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
30/10/2019	BAB I - Identifikasi masalah - Rumusan masalah		Diperbaiki
24/11/2019	BAB II - Defisi Operasional BAB III - Populasi - Sampel - Variabel Penelitian		
6/12/2019	ACC SEMOR RA 6/12/19 ✓		

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Dekan

Dr. Surya Nita, S.H., M. Hum

Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, SE, M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, SE, M. SI
 Dosen Pembimbing II : RORO RIAN AGUSTIN, S.SOS, M.SP.
 Nama Mahasiswa : MUHAMMAD JUNAIDI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310902
 Tingkat Pendidikan : S1 (STRATA SATU)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA
 PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI
 DAERAH KOTA MEDAN.

ANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
- 05-2020	Bab II Hasil & pembahasan		Diperbaiki
- 05-2020	Bab V Kesimpulan & saran		—
- 06-2020	Acc Sigitary MH Para 9/6 20 ✓		—

Medan, 01 Juli 2020
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

Jl. Jend. Gatot Subroto KM 4.5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808

MEDAN - INDONESIA

Website : www.pancabudi.ac.id - Email : admin@pancabudi.ac.id

LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD JUNAIDI
NPM : 1515310902
Program Studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Strata Satu
Dosen Pembimbing : Roro Rian Agustini, S.Sos., M.SP
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
12 Agustus 2020	ACC sidang MH	Disetujui	

Medan, 09 Februari 2021
Dosen Pembimbing.



Roro Rian Agustini, S.Sos., M.SP



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

SURAT BEBAS PUSTAKA
NOMOR: 3088/PERP/BP/2020

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan
audara/i:

 : MUHAMMAD JUNAIDI
 : 1515310902
Kategori : Akhir
 : SOSIAL SAINS
Bidang : Manajemen

Yang bersangkutan sejak tanggal 22 September 2020, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku
lain-lain lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 22 September 2020
Diketahui oleh,
Kepala Perpustakaan,



Sugiarjo, S.Sos., S.Pd.I

SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.

Ka.LPMU

Cahyo Pramono, SE.,MM

Gilid Iux
PP August

Acc
Gilid Iux
3/12 20
✓



**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLA PAJAK
DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

MUHAMMAD JUNAI DI

NPM : 1515310902

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**

: Permohonan Meja Hijau

Medan, 22 September 2020
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MUHAMMAD JUNAIDI
 Tempat/Tgl. Lahir : BANDAR PAMAH / 22 november 1990
 Nama Orang Tua : ABDULLAH
 N. M : 1515310902
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 HP : 085359138925
 Alamat : dusun 02 bandar pamah desa pertambangan kec. dolok masiuhul

Yang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan Ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercapai keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah ditandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan Ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
Total Biaya	: Rp.	2,100,000

Periode Wisuda Ke : **66**

Ukuran Toga : **L**

Diketahui/Disetujui oleh :

Hormat saya



Surva Nita, S.H., M.Hum.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



MUHAMMAD JUNAIDI
 1515310902

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komunikasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah 329 pegawai sedangkan sampel yang memenuhi kriteria penarikan sampel pengamatan sebanyak 181 pegawai. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam perolehan pajak dan retribusi. Pajak dan retribusi perlu untuk ditingkatkan karena PAD Kota Medan belum sepenuhnya mampu secara mandiri membiayai anggaran belanjanya. Pengumpulan pajak dan retribusi tersebut sangat tergantung pada kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan pembayar pajak dan retribusi, dan juga tergantung pada budaya organisasi yang melekat pada organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan *software* SPSS. Nilai koefisien determinasi (r^2) diperoleh sebesar 63,40 %, artinya variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi dan komunikasi sebesar 63,40 %, sedangkan sisanya 36,60 % lagi dijelaskan oleh faktor lain. Hasil penelitian pada tingkat kepercayaan 95 % dan *test of level 5 %* menunjukkan secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai thitung sebesar 12,206 dan nilai ttabel 1,984 sehingga $t_{hitung} 12,206 > t_{tabel} 1,984$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, secara parsial Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai thitung sebesar 11,062 dan ttabel sebesar 1,984 sehingga $t_{hitung} 11,062 > t_{tabel} 1,984$ dan signifikan $0,000 < 0,05$. Selanjutnya kompetensi dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,634.

Kata Kunci: Kompetensi, Komunikasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of knowing the influence of competence and communication partially and simultaneously on employee performance at the Medan City Regional Tax and Retribution Management Agency. The population in this study were 329 employees, while the sample that met the criteria for the observation sample was 181 employees. This research approach uses associative research. The Medan City Regional Tax and Retribution Management Agency is a government agency responsible for obtaining taxes and fees. Taxes and fees need to be increased because the Medan City PAD has not been fully able to independently finance its spending budget. The collection of taxes and levies is very dependent on the ability of employees to communicate with taxpayers and retribusi, and also depends on the organizational culture inherent in the organization of the Regional Tax and Retribution Management Agency. The data analysis model used is multiple linear regression using SPSS software. The coefficient of determination (r^2) is obtained by 63.40%, meaning that variations in employee performance can be explained by competence and communication by 63.40%, while the remaining 36.60% is again explained by other factors. The results of the study at the 95% confidence level and 5% test of level showed that competency partially had a positive and significant effect on the performance of the employees of the Medan City Regional Tax and Retribution Agency with a t_{count} of 12.206 and a t_{table} of 1.984 so that a t_{count} of 12.206 > t_{table} 1.984 and a significance of 0.000 < 0.05, partially positive and significant effect on the performance of employees of the Medan City Regional Tax and Retribution Agency with a t_{count} of 11,062 and a t_{table} of 1,984 so that t_{count} of 11,062 > t_{table} of 1,984 and a significant 0,000 < 0.05. Furthermore, competence and communication simultaneously have a positive and significant effect on the performance of employees of the Medan City Regional Tax and Retribution Management Agency with a coefficient of determination of 0.634.

Keywords: Competence, Communication, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberikan rahmat dan karunia pada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Ekonomi & Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M. selaku Rektor di Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Ramadhan Harahap, SE., S.Psi., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang turut memberikan kemudahan dan semangat untuk penulisan skripsi ini.
4. Bapak Rizal Ahmad, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing I penulis yang sudah banyak memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Roro Rian Agustin, S.Sos, M,SP., selaku dosen pembimbing II penulis yang memberikan banyak masukan dan kemudahan di dalam perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh staf pengajar dan pegawai departemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

7. Teristimewa untuk kedua orang tua saya Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan baik moril maupun materi dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat saya yang tidak bisa saya sebut satu persatu namanya semoga persahabatan kita akan terjalin sampai kapan pun.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Medan, 11 November 2020

Penulis

Muhammad Junaidi

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERSETUJUAN UJIAN	iii
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iv
SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
E. Keaslian Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	8
1. Kinerja.....	8
a. Pengertian Kinerja.....	8
b. Manfaat Penilaian Kinerja	10
c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	12
d. Indikator Kinerja	20
2. Kompetensi.....	22
a. Pengertian Kompetensi.....	22
b. Karakteristik Kompetensi	23
c. Jenis Kompetensi.....	25
d. Faktor–faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Kompetensi Kerja	27
e. Indikator Kompetensi	28
3. Komunikasi.....	30
a. Pengertian Komunikasi	30
b. Arti Penting Komunikasi	32
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi	33
d. Manfaat, Tujuan dan Bentuk-bentuk Komunikasi	36
e. Indikator Komunikasi	40
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Konseptual	45
D. Hipotesis.....	47
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	48
B. Tempat dan Waktu Penelitian	48
C. Populasi dan Sampel.....	49

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	54
F. Metode Analisis Data	55

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	64
1. Deskripsi Objek Penelitian	64
2. Deskripsi Karakteristik Responden	71
3. Deskripsi Variabel Penelitian	72
4. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	86
5. Pengujian Asumsi Klasik	90
6. Regresi Linier Berganda.....	94
B. Pembahasan.....	98
1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	98
2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	99
3. Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	100

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	102
B. Saran	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	43
Tabel 3.1	Daftar <i>Time Skedul</i>	49
Tabel 3.2.	Distribusi Populasi Berdasarkan Bidang Tugas	50
Tabel 3.3.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	51
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	64
Tabel 4.4.	Kriteria Penilaian Pernyataan Responden.....	64
Tabel 4.5.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan ($X_{1.1}$).....	65
Tabel 4.6.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan ($X_{1.2}$).....	66
Tabel 4.7.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Perilaku ($X_{1.3}$).....	67
Tabel 4.8.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikator ($X_{2.1}$).....	68
Tabel 4.9.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pesan ($X_{2.2}$).....	69
Tabel 4.10.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Media ($X_{2.3}$).....	70
Tabel 4.11.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikan ($X_{2.4}$).....	71
Tabel 4.12.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Efek ($X_{2.5}$).....	72
Tabel 4.13.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu (Y_1).....	73
Tabel 4.14.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Hasil (Y_2).....	74
Tabel 4.15.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Usaha Mengatasi Kesulitan (Masalah) Dalam Pekerjaan (Y_3).....	75
Tabel 4.16.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y_4).....	76
Tabel 4.17.	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kejujuran Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan (Y_5).....	77
Tabel 4.18.	Uji Validitas (X_1) Kompetensi	78
Tabel 4.19.	Uji Validitas (X_2) Komunikasi	79
Tabel 4.20.	Uji Validitas (Y) Kinerja	80
Tabel 4.21.	Nilai Reliabilitas (X_1) Kompetensi.....	81
Tabel 4.22.	Nilai Reliabilitas (X_2) Komunikasi	81
Tabel 4.23.	Nilai Reliabilitas (Y) Kinerja	81
Tabel 4.24.	Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test.....	84
Tabel 4.25.	Regresi Linier Berganda	87
Tabel 4.26.	Uji Simultan	88
Tabel 4.27.	Uji Parsial.....	89
Tabel 4.28.	R Square.....	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	60
Gambar 4.2 Normal P-P Plot	83
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Data	84
Gambar 4.4 Scatterplot	85

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi ataupun instansi pada umumnya mempunyai harapan agar pegawainya mampu bekerja dengan kinerja yang tinggi, yang berarti pelaksanaan pekerjaan berhasil dengan baik. Pimpinan organisasi akan selalu menuntut pegawai untuk dapat mencapai standar atau bahkan mampu melampaui standar hasil kerja yang ditetapkan oleh organisasi, karena pada dasarnya kinerja organisasi secara keseluruhan adalah kumpulan dari pencapaian kinerja semua pegawai. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tergantung pada tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai. Pimpinan organisasi dapat mengendalikan kinerja pegawai dengan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang berkaitan dengan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan. Dengan demikian bahwa kompetensi merupakan faktor yang terdapat atau melekat dalam individu manusia sebagai potensi dasar yang mempengaruhinya dalam segala kegiatan yang dilakukan.

Secara sederhana komunikasi diartikan sebagai suatu proses saat orang berusaha untuk menyampaikan informasi dan mendapatkan umpan balik dari

sasarannya. Informasi atau pesan direkam dalam media komunikasi dengan kode-kode (bahasa) tertentu, yang kemudian disampaikan kepada pihak lain. Dengan demikian keberhasilan komunikasi ditentukan oleh pengkodean dan media yang digunakan dalam komunikasi. Tetapi sering juga terdapat permasalahan atau hambatan komunikasi pada pihak-pihak yang terkait dalam komunikasi, sehingga komunikasi menjadi tidak efektif.

Kinerja merupakan seperangkat ukuran mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dapat dilakukan jika dibandingkan dengan standar penilaian yang telah ditetapkan. Pegawai dinyatakan mempunyai kinerja yang tinggi jika hasil kerjanya minimal sesuai dengan standar hasil kerja, atau mampu melampaui standar hasil kerja. Penilaian terhadap kinerja tersebut lazim dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan kemampuan pegawai dan juga sebagai dasar pertimbangan untuk membuat berbagai kebijakan sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada organisasi.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah instansi pemerintah yang bertanggungjawab dalam perolehan pajak dan retribusi. Pajak dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pembiayaan dalam memenuhi anggaran belanja daerah, sehingga perlu untuk selalu ditingkatkan. Pajak dan retribusi perlu untuk ditingkatkan karena PAD Kota Medan belum sepenuhnya mampu secara mandiri membiayai anggaran belanjanya. Pengumpulan pajak dan retribusi tersebut sangat tergantung pada

kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan pembayar pajak dan retribusi, dan juga tergantung pada budaya organisasi yang melekat pada organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah.

Berdasarkan survey pendahuluan ke instansi diperoleh bahwa realisasi pencapaian pajak dan retribusi Kota Medan selama 3 tahun terakhir selalu lebih rendah dibanding anggaran. Anggaran pajak dan retribusi mencapai Rp. 1.328.452.557.783 per tahun, sedangkan realisasinya hanya Rp. 1.063.939.227.151 per tahun. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata tingkat pencapaian pajak dan retribusi hanya 80,00 % dari anggaran, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan masih tergolong rendah. Tidak tercapainya target anggaran disebabkan terdapat banyak potensi pajak dan retribusi yang tidak menghasilkan realisasi pendapatan. Pegawai badan tersebut belum mampu secara maksimum mengelola atau memanfaatkan potensi sumber-sumber pendapatan pajak dan retribusi daerah, sehingga target pajak dan retribusi daerah selalu tidak tercapai.

Hal inilah yang mendasari ketertarikan penulis untuk meneliti sejauh mana pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dan memilih judul **“Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Pegawai yang ditempatkan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya sehingga kurang menunjang keberhasilan penyelesaian tugasnya.
- b. Pegawai kurang lancar menyampaikan informasi menyebabkan informasi kurang handal yang menunjukkan komunikasi dalam organisasi masih buruk.
- c. Pegawai bekerja tidak tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan instansi.

2. Batasan Masalah

Sehubungan dengan masalah yang sudah diidentifikasi, luasnya ruang lingkup dalam manajemen sumber daya manusia serta keterbatasan waktu dan tenaga penulis maka hanya tiga faktor saja yang diteliti, yaitu kompetensi, komunikasi, dan kinerja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dibatasi sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan ?

2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan ?
3. Apakah kompetensi dan komunikasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Peneliti
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang sumber daya manusia.
- b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan khususnya meningkatkan kinerja pegawai.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Syahyuni (2017) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Fastfood Indonesia Tbk. KFC (cabang Demang Lebar Daun), sedangkan penelitian ini berjudul pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. Variabel penelitian: penelitian terdahulu menggunakan dua variabel bebas yakni budaya organisasi dan komunikasi dan satu variabel terikat yakni kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yakni kompetensi dan komunikasi dan satu variabel terikat yakni kinerja pegawai.
2. Jumlah observasi/ sampel (n): penelitian terdahulu menggunakan 50 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan 181 responden.

3. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2018 sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.
4. Lokasi penelitian: lokasi penelitian terdahulu di PT. Fastfood Indonesia Tbk. KFC (cabang Demang Lebar Daun) sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Bagi orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya sependapat bahwa prestasi kerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai. Pentingnya prestasi kerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu: kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Menurut Suprianto (2010:12), kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi.

Artinya, faktor keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran yang strategis dalam manajemen perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:82), kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Berdasarkan definisi ini, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan.

Selanjutnya menurut Adoir (2010: 64), kinerja adalah perasaan yang membawa seseorang pada kesuksesan, penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah dan keberhasilan yang ada. Artinya, pekerjaan seseorang dikatakan berhasil jika mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan inisiatif dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaannya.

Menurut Siagian (2011:33) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang didalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai.

Menurut Rivai (2012:68) beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

- 1) Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai.
- 2) Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.
- 3) Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.
- 4) Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
- 6) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus di teliti.
- 7) Ketidakkuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan,

rencana sumber daya manusia, atau komponen–komponen sistem informasi manajemen personalia.

- 8) Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- 9) Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Menurut Hasibuan (2010:122) mengungkapkan beberapa tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi pegawai sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi

perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*jobdescription*).

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Handoko (2010:135) bahwa dalam menjamin keberhasilan usaha serta peningkatan prestasi kerja, para pimpinan perusahaan perlu memperlihatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1) Tingkat pendidikan

Faktor pendidikan merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja. Oleh karena tingkat pengetahuan dan tingkat kecerdasan seorang pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai semakin besar kemungkinan untuk dapat meningkatkan ke jenjang yang lebih baik, dimana sebagian besar perusahaan memprioritaskan

promosi bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi dalam pekerjaannya.

2) Kompetensi

Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai maka kinerjanya akan semakin meningkat. Kompetensi yang harus dimiliki pegawai untuk meningkatkan kinerja mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

3) Disiplin

Disiplin mempunyai hubungan erat dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai, apabila pegawai mempunyai disiplin yang tinggi maka hasil kerja pegawai akan lebih baik, demikian sebaliknya. Disiplin akan mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standard dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

4) Motivasi

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan yang diberikan pimpinan perusahaan kepada para pegawai agar mereka dapat bekerja lebih bersemangat dan lebih aktif. Rangsangan atau dorongan dapat berupa upaya yang sangat sesuai agar pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, fasilitas-fasilitas, tunjangan dan lain sebagainya, sehingga para pegawai akan merasa aman dan tenang di

dalam melaksanakan pekerjaannya dan produktivitas kerja juga akan meningkat.

5) Gizi dan kesehatan

Usaha untuk mempertahankan kesehatan dari para pegawai menjadi salah satu tugas pimpinan perusahaan. Disamping itu perlu diperhatikan gizi setiap pegawai, dimana hal ini besar pengaruhnya terhadap produktivitas tenaga kerja. Lebih jauh, kesehatan fisik maupun mental pegawai yang buruk akan mengakibatkan kecenderungan tingginya tingkat absensi serta rendahnya tingkat produktivitas. Perusahaan akan sia-sia menjalankan program latihan untuk mendapatkan pegawai yang cakap dan terampil, namun pegawai tersebut tidak dapat bekerja dengan baik karena faktor kesehatan yang tidak menguntungkan.

Untuk mendapatkan keberhasilan, program-program kesehatan yang perlu diterapkan adalah (Handoko, 2010:136):

a) Program kesehatan fisik

- (1) Pemeriksaan kesehatan pada waktu pegawai pertama kali diterima bekerja.
- (2) Pemeriksaan keseluruhan para pegawai kunci (*key personal*) secara periodik.
- (3) Pemeriksaan kesehatan secara sukarela untuk semua pegawai secara periodik.
- (4) Tersedianya peralatan dan *staff* medis yang cukup.

(5) Pemberian perhatian yang sistematis dan preventif terhadap masalah keterangan industri.

(6) Pemeriksaan yang sistematis dan periodik terhadap persyaratan-persyaratan sanitasi yang baik.

b) Program kesehatan mental

(1) Tersedianya *psychiatrist* untuk konsultasi.

(2) Kerjasama dengan *psychiatrist* di luar perusahaan.

(3) Mendidik para pegawai perusahaan tentang arti pentingnya kesehatan mental.

(4) Mengembangkan dan memelihara program-program human relation yang baik.

6) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan yang rendah akan mengakibatkan pegawai malas bekerja karena kurangnya gairah. Kemalasan akan mengakibatkan hasil kerja menjadi kurang teliti dan timbul akibat negatif barang-barang yang diproduksi akan banyak yang rusak. Jika perusahaan tersebut bergerak di bidang usaha jasa, maka pelayanan terhadap para langganan menjadi kurang memuaskan. Hal ini akan mengakibatkan turunnya produktivitas tenaga kerja pegawai dan akhirnya mengakibatkan kemunduran perusahaan.

Masalah tingkat penghasilan harus benar-benar diperhatikan, terutama yang mempunyai keahlian khusus. Namun hal ini tidak berarti semua perlu mendapat perhatian. Jadi setiap perusahaan hendaknya memberikan tingkat penghasilan yang cukup kepada

pegawainya. Arti yang cukup disini adalah jumlah yang dapat dibayar sesuai dengan kemampuan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan melalui tingkat penghasilan tersebut perusahaan akan mampu meningkatkan produktivitas.

7) Jaminan sosial

Keinginan seseorang untuk bekerja di dalam suatu perusahaan selain untuk mencapai prestasi kerja yang baik, juga mengharapkan adanya jaminan sosial yang baik dari perusahaan tersebut. Jaminan sosial itu dapat berupa gaji atau upah, tunjangan-tunjangan, baik tunjangan cuti, tunjangan perawatan dan lain-lainnya serta fasilitas seperti transportasi, perumahan, kafeteria, rekreasi dan sebagainya. Apabila jaminan sosial ini terpenuhi maka mereka akan tenang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.

8) Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Kegairahan kerja pegawai tidak terlepas dari pada lingkungan kerja yang baik serta aman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari pada perusahaan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang sangat erat hubungannya dengan faktor lingkungan kerja yaitu: Pewarnaan, Kebersihan, Pertukaran udara, Penerangan, Musik, Keamanan, Kebisingan. Oleh sebab itu masalah

lingkungan kerja ini harus benar-benar diperhatikan oleh setiap pimpinan perusahaan. Karena secara tidak langsung ia dapat menjadi penentu bagi keberhasilan usaha.

Lingkungan kerja dapat dibedakan atas:

a) Lingkungan fisik

Lingkungan fisik yang dimaksud ialah semua benda mati yang berada di lingkungan tempat kerja pegawai, pokok masalah dalam lingkungan fisik ini adalah suasana lingkungan yang bagaimana ideal bagi suatu pekerjaan. Dan hal itu banyak tergantung pada sifat pekerjaan itu sendiri.

b) Lingkungan sosial

Lingkungan sosial adalah lingkungan pergaulan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Hubungan horizontal yaitu hubungan sesama teman sekerja yang setingkat, sedangkan hubungan vertikal adalah hubungan yang dikenal dengan formal grup dan informasi grup.

9) Komunikasi

Hubungan antara sesama pegawai dalam suatu organisasi terjalin dengan baik dengan adanya komunikasi. Dalam hubungan ini pimpinan harus bersikap adil dan dapat menjalin kerjasama yang lebih serasi antara pegawai dengan pimpinan dan mengkomunikasikan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada bawahannya dengan jelas dan terkoordinasi. Disamping itu masing-masing pihak perlu meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa ikut

memiliki dan keberanian mawas diri dalam mempertahankan kelangsungan organisasi.

10) Teknologi

Di dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai, faktor teknologi juga memegang peranan penting. Penggunaan teknologi dan peralatan-peralatan yang serba *modern* dapat menghindari pemborosan waktu dan tenaga. Jadi semakin tinggi teknologi yang digunakan pada suatu perusahaan, maka prestasi kerja akan semakin tinggi.

11) Sarana produksi

Sarana produksi merupakan faktor yang diperlukan di dalam proses produksi dan sangat membantu kelancaran jalannya perusahaan, baik untuk menghasilkan *output* perusahaan maupun meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Sarana produksi itu antara lain alat-alat pengangkutan hasil produksi dan bahan baku, pembangkit tenaga listrik, dan lain sebagainya. Dengan demikian sarana produksi sangat mendukung proses produksi dan akan meningkatkan prestasi kerja pegawai.

12) Manajemen

Dalam setiap kegiatan usaha, maka untuk menentukan penggunaan sumber daya yang satu dengan yang lain dan mengkoordinasikan pekerjaan setiap orang dalam organisasi untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya adalah pekerjaan manajemen. Jika manajemen gagal, maka perusahaan akhirnya akan mengalami kegagalan. Jadi

kedudukan manajemen sangat penting di dalam hal peningkatan prestasi kerja.

13) Kesempatan berprestasi

Dengan adanya peluang berprestasi bagi pegawai untuk mengembangkan prestasinya, dapat menimbulkan kegairahan kerja pegawai. Dengan demikian terbuka kesempatan bagi pegawai untuk meraih posisi yang lebih baik. Jika hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan untuk berprestasi bagi pegawai dan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan ke posisi yang lebih baik dan lebih sesuai.

Selanjutnya, menurut Sule dan Saefullah (2012:235) bahwa kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu:

- 1) Motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan;
- 2) Kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan
- 3) Lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Faktor-faktor di atas merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Semakin tinggi keberadaan dari faktor-faktor tersebut maka pegawai semakin semangat bekerja dan terdorong untuk berprestasi, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja instansi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah kompetensi dan komunikasi.

d. Indikator Kinerja

Menurut Siagian (2011:34) yang menjadi indikator kinerja adalah:

1) Ketepatan waktu penyelesaian. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan instansi.

2) Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja yang diperoleh pegawai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi atau instansi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Jika pegawai menghasilkan kualitas yang baik maka pegawai sudah bisa dikatakan memiliki kinerja yang baik.

3) Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan

Pegawai dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila bisa memberikan inisiatif atau jalan keluar dari setiap permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan jika diminta oleh pemimpin atau atasan.

4) Kerjasama

Pegawai harus mampu bekerjasama dengan semua orang di dalam perusahaan baik dengan sesama pegawai ataupun atasan di dalam bekerja maupun mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Jika sudah mampu

bekerjasama dengan baik maka pegawai bisa dikatakan memiliki kinerja yang baik.

5) Kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan

Pegawai yang baik harus memiliki loyalitas yang tinggi kepada organisasi atau perusahaannya di dalam mengerjakan setiap tugas atau tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Maka pekerjaan pun akan diselesaikan dengan baik sehingga kinerja pun meningkat.

Menurut Robbins (2010:260), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

- 1) Kualitas: Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas: Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu: Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas: Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian: Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen

kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah ketepatan waktu penyelesaian, kualitas hasil kerja, usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan, kerjasama dan kejujuran pegawai.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job*).

Boulter, Dalze, dan Hill dalam Sutrisno (2011:221) mengemukakan, kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Definisi tersebut mengartikan bahwa ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui oleh seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra

yang tunjukkan oleh seseorang dimuka publik, peran sosial mewakili apa yang orang anggap itu penting.

Selanjutnya Wibowo (2013:324), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Pramudyo (2010:32) bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Dengan demikian pegawai yang memiliki kompetensi akan lama bertahan di dalam suatu instansi tempat bekerja karena dapat beradaptasi dengan suasana pekerjaan yang dihadapinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan dukungan keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang bertanggungjawab.

b. Karakteristik Kompetensi

Menurut Wibowo (2013:325) bahwa terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.

- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Berdasarkan uraian di atas maka disimpulkan bahwa karakteristik dari kompetensi mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sehingga sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Wibowo (2013:326), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

c. Jenis Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Wibowo (2013:236), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*, dan 2). Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Handoko (2010:29) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni:

- 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*),
- 2). Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan

3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

- 1) Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
- 2) Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
- 3) Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
- 4) Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
- 5) Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Masih mengenai kategori atau klasifikasi kompetensi, Talim (2013:7) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan ketrampilan dasar (*soft skill*), ketrampilan baku (*hard skill*), ketrampilan sosial (*social skill*), dan ketrampilan mental (*mental skill*). Ketrampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, ketrampilan dasar (*soft skill*)

menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; ketrampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, ketrampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM. Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik.

d. Faktor–faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2013:339) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan nilai–nilai yaitu keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Ketrampilan yaitu ketrampilan memainkan peran kebanyakan kompetensi.
- 3) Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian yaitu dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang tidak dapat berubah.

- 5) Motivasi yaitu merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- 6) Isu emosional yaitu hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
- 7) Kemampuan Intelektual yaitu kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang mewujudkan sesuatu organisasi.
- 8) Budaya Organisasi yaitu budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan- kegiatan yang dilakukannya.

e. Indikator Kompetensi Kerja

Menurut Wibowo (2013:341) bahwa yang menjadi indikator kompetensi kerja adalah:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.
- 2) Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang terhadap suatu hal yang meliputi semua tugas-tugas kecakapan, sikap, nilai dan kemengertian yang semuanya dipertimbangkan sebagai sesuatu yang

penting untuk menunjang keberhasilannya didalam penyelesaian tugas.

- 3) Perilaku (*attitude*) adalah pola tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Selanjutnya menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204), indikator kompetensi sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

- 2) Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

- 3) Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- 4) Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para

pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5) Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6) Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kompetensi dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi mengandung pengertian bersama-sama (*common*). Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin yaitu *communico* yang berarti “pemberitahuan atau pertukaran”. Kata sifat *communis*, yang bermakna umum atau bersama. Sederhananya, Cangara (2016:19) mengatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses yang digunakan individu untuk bertukar informasi dari satu pihak kepada pihak lain yang disampaikan menggunakan simbol-simbol. Salah satu cara untuk memahami komunikasi adalah dengan memahami pengertian komunikasi itu sendiri. Para ilmuwan mendefinisikan komunikasi menurut sudut pandang mereka masing-

masing. Hal ini dapat dimengerti karena ilmu komunikasi dikembangkan oleh ilmuwan yang berasal dari berbagai disiplin ilmu yang berbeda.

Berikut ini pengertian komunikasi menurut beberapa ahli: Kartono (2010:134) mengatakan bahwa komunikasi ialah arus informasi dan emosi-emosi yang terdapat dalam masyarakat yang berlangsung secara vertikal (atas bawah, *vice-versa*) maupun secara horisontal. Ulber Silalahi (2011:270) menyebutkan bahwa komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen-komponen dari organisasi secara bersama baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal. Menurut Effendy (2017:10) bahwa komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah upaya yang secara sistematis merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta terbentuknya pendapat dan sikap atas informasi yang diperolehnya.

b. Arti Penting Komunikasi

Komunikasi penting karena dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Sule dan Saefullah (2012:296) bahwa komunikasi langsung berarti komunikasi

disampaikan tanpa penggunaan mediator atau perantara, sedangkan komunikasi tidak langsung berarti sebaliknya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:223) “Komunikasi melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi: pengendalian, motivasi, pernyataan emosional dan informasi”.

Adapun dari masing-masing dapat dijelaskan adalah sebagai berikut

(1) Pengendalian, Komunikasi bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki kewenangan dan pedoman formal yang harus diikuti pekerja. Ketika pekerja diperlukan berkomunikasi berkaitan dengan pekerjaan tentang keluhan pada atasan langsung, mengikuti tugas atau tunduk dengan kebijakan organisasi, komunikasi bekerja sebagai fungsi kontrol, (2) Motivasi, Komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan dan bagaimana memperbaiki apabila dibawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik progress terhadap tujuan dan reward atas perilaku yang diharapkan, semua menstimulasi motivasi dan memerlukan komunikasi, (3) Pernyataan emosional, Komunikasi dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka. Karena itu, komunikasi memberikan ekspresi perasaan emosional dan pemenuhan kebutuhan sosial, (4) Informasi, Komunikasi juga memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan

kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirimkan data untuk mengidentifikasi dan evaluasi pilihan alternatif.

Keempat fungsi komunikasi tersebut sama pentingnya, tidak ada yang satu melebihi lainnya. Untuk berkinerja secara efektif, kelompok perlu menjaga beberapa kontrol atas anggota, merangsang anggota untuk melakukan, memberi kesempatan ekspresi emosi, dan membuat pilihan keputusan. Hampir setiap interaksi komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau organisasi melakukan satu atau lebih fungsi tersebut.

Menurut Busro (2018:208) bahwa inti komunikasi adalah upaya menyampaikan pesan kepada pihak lain, sehingga terjadi perpindahan dan pertukaran informasi dari komunikator kepada komunikan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bentuk komunikasi yang disampaikan kepada pihak lain berfungsi untuk menyampaikan pesan memiliki suatu harapan bahwa seseorang akan dapat membaca atau mendengar apa yang akan dikatakan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Handoko (2010:277) bahwa saluran komunikasi formal mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara. Pertama, liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Sebagai contoh, komunikasi efektif biasanya semakin sulit dicapai dalam organisasi yang besar dengan cabang-cabang yang

menyebarkan. Kedua, saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.

Agar suatu komunikasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif maka diperlukan adanya tipe-tipe saluran yang mendasari komunikasi tersebut. Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral. Lebih jauh, dimensi vertikal dapat dibagi menjadi aliran komunikasi ke bawah dan ke atas (Robbins dan Judge, 2015:225), dengan penjelasannya sebagai berikut:

1) Ke Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Komunikasi inilah yang digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada pegawai, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian, dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja. Tetapi, komunikasi ke bawah tidak harus dalam bentuk lisan atau kontak tatap muka.

2) Ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan, dan menyampaikan masalah-masalah terkini. Komunikasi ke atas membuat para manajer selalu mengerti apa yang dirasakan pegawai terkait pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi

secara umum. Para manajer juga memanfaatkan komunikasi ke atas untuk memperoleh ide-ide tentang bagaimana memperbaiki kinerja.

3) Lateral

Ketika komunikasi terjadi antar anggota dari kelompok kerja yang sama, di antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antarmanajer pada tataran yang sama, atau di antara individu-individu yang setara secara horizontal, kita menyebutnya sebagai komunikasi lateral. Komunikasi horizontal seringkali dibutuhkan untuk menghemat waktu dan membantu koordinasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan dalam hal berorganisasi, namun seringkali terjadi komunikasi yang tidak efektif yang mana disebabkan adanya hambatan terhadap komunikasi tersebut.

Menurut Busro (2018:212) ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan. Kedua faktor tersebut terdiri dari kompetensi, sikap, pengetahuan, media saluran yang digunakan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi adalah kompetensi.

d. Manfaat, Tujuan dan Bentuk-bentuk Komunikasi

Menurut Zainal, *et al* (2014:589), sarana yang paling penting manajemen dalam menerapkan strateginya adalah strategi itu sendiri.

Dalam lingkungan usaha yang berubah dengan cepat, para pegawai menyambut pendirian arah dan tujuan.

Manfaat komunikasi sebagai arah strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Sebagai Alat Kendali

Manfaat komunikasi yang pertama yaitu sebagai alat kendali atau alat kontrol. Dalam hal ini alat kendali berarti dengan komunikasi maka perilaku individu untuk dapat dikontrol dengan penyampaian aturan yang harus dipatuhi.

2) Sebagai Alat Motivasi

Komunikasi yang baik dan juga persuasif dapat meningkatkan motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu. Menyampaikan informasi yang dapat diraih dalam kehidupan akan dapat membangun motivasi seseorang.

3) Sebagai Ungkapan Emosional

Berbagai perasaan yang ada di dalam diri seseorang dapat diungkapkan langsung kepada orang lain dengan cara berkomunikasi. Emosi ini dapat berupa perasaan senang, marah, kecewa, gembira, dan lain-lain.

4) Sebagai Alat Komunikasi

Dengan berkomunikasi maka dapat memberikan informasi yang akan dibutuhkan oleh orang lain atau kelompok sehingga dengan

informasi itu maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan baik dan tepat.

Adapun tujuan dari komunikasi adalah agar proses penyampaian informasi, ide dan gagasan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dengan kata lain agar pengaliran informasi dapat disampaikan dengan jelas.

Tujuan dari komunikasi ini tidak hanya menginginkan pengertian saja tetapi juga agar ide yang disampaikan berupa tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat berlangsung apabila komunikasi berlangsung dengan lancar atau informasi dan keterangan-keterangan yang dibutuhkan tersedia.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai sesuai dengan target yang diharapkan. Perusahaan harus memiliki tujuan yang spesifik. Adapun tujuan dari komunikasi adalah agar proses penyampaian informasi, ide dan gagasan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dengan kata lain agar pengaliran informasi dapat disampaikan dengan jelas. Tujuan-tujuan dari komunikasi yang disebutkan Andre (2010:26) antara lain:

1) Agar komunikator dimengerti komunikan

Tujuan komunikasi yang pertama yaitu untuk memastikan informasi atau pesan dari komunikator dapat dimengerti oleh orang lain atau komunikan. Karena itu komunikator harus bisa menyampaikan pesan utama se jelas mungkin kepada komunikan.

2) Agar mengenal orang lain

Dengan adanya interaksi dan juga komunikasi maka setiap orang dapat saling mengenali dan memahami satu sama lain. Kemampuan mendengar, membaca, dan mengartikan pesan orang lain dengan baik adalah hal penting dalam aktivitas komunikasi.

3) Agar pendapat diterima orang lain

Komunikasi secara persuasif seringkali dilakukan untuk dapat menyampaikan gagasan maupun ide seseorang pada orang lain. Tujuannya yaitu agar ide dan gagasan tersebut diterima dengan baik.

4) Menggerakkan orang lain

Komunikasi dengan cara yang persuasif dapat membangun kesamaan persepsi dengan orang lain. Selanjutnya, kesamaan persepsi tersebut dapat digunakan untuk menggerakkan orang lain sesuai dengan keinginan kita.

Tujuan dari komunikasi ini tidak hanya menginginkan pengertian saja tetapi juga agar ide yang disampaikan berupa tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat berlangsung apabila komunikasi berlangsung dengan lancar atau informasi dan keterangan-keterangan yang dibutuhkan tersedia.

Effendy (2017:53) mengatakan bahwa bentuk-bentuk komunikasi berdasarkan situasi komunikasi maka diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Komunikasi Pribadi (*personal communication*)

Komunikasi ini dibagi dua intrapersonal dan interpersonal: Intrapersonal sering disebut juga komunikasi intrapribadi, secara

harfiah dapat diartikan sebagai komunikasi dengan diri sendiri. Komunikasi yang terjadi dalam diri individu ini juga berfungsi untuk mengembangkan kreatifitas imajinasi, memahami dan mengendalikan diri serta meningkatkan kematangan berfikir sebelum mengambil suatu keputusan. Komunikasi ini akan menjadikan seseorang agar tetap sadar akan kejadian disekitarnya. Sedangkan komunikasi Interpersonal ialah komunikasi antara dua orang dan terjadi kontak langsung dalam percakapan. Komunikasi ini juga dapat berlangsung dengan berhadapan muka atau melalui media komunikasi antara lain dengan melalui: pesawat telfon, atau radio

2) **Komunikasi kelompok (*group communication*)**

Komunikasi kelompok ialah interaksi tatap muka antara tiga orang atau lebih dengan tujuan berbagi informasi, pemecahan masalah yang mana anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi masing-masing anggota lain secara tepat yang memiliki rencana yang sama untuk mencapai tujuan kelompok. Komunikasi kelompok terbagi dua yaitu kelompok kecil (ceramah, forum, symposium, seminar, diskusi panel, dan lain lain) dan kelompok besar (*large group communication/public speaking*).

3) **Komunikasi Massa (*mass communication*)**

Komunikasi Massa ialah suatu proses dimana suatu organisasi memproduksi dan menyebarkan pesan kepada publik secara luas,

atau suatu proses komunikasi dimana pesan dari media dicari digunakan dan dikonsumsi oleh audiens. Oleh karena itu, komunikasi massa mempunyai karakteristik utama yaitu media massa sebagai alat penyebaran pesannya. Komunikasi massa ini terbagi dua yakni komunikasi media massa cetak dan komunikasi media massa elektronik.

4) Komunikasi Medio (*medio communication*)

Komunikasi yang dilakukan dengan media alat tertentu seperti surat, telepon, pamphlet, poster, spanduk, dan lain-lain.

e. Indikator Komunikasi

Menurut Effendy (2017:10) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui baik tidaknya komunikasi pada perusahaan, yaitu:

1) Komunikator

Kelancaran penyampaian informasi mempengaruhi keandalan informasi. Komunikator sangat berperan dalam menyampaikan pesan yang ingin diberikan kepada penerima pesan.

2) Pesan

Pesan harus diupayakan dibuat dengan bahasa yang mudah dimengerti atau diterjemahkan oleh penerima pesan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam penafsiran. Setiap kesalahan dalam

penafsiran akan berakibat pada kekeliruan umpan balik dari yang diharapkan penerima pesan.

3) Media

Media komunikasi harus dipilih sesuai dengan maksud pemberi pesan agar isi pesan tidak mengalami perubahan, yang disebut dengan distorsi.

4) Komunikan

Pada perusahaan terdapat banyak desas-desus yang membicarakan berbagai hal mengenai kondisi perusahaan atau mengenai kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap desas-desus tersebut merupakan pendapat publik yang harus ditanggapi demi kemajuan perusahaan

5) Efek

Efek komunikasi dapat terjadi antar personal maupun antar lembaga atau unit organisasi pada perusahaan. Efek komunikasi berupa hambatan komunikasi harus dihilangkan agar penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak yang lain tidak terganggu.

Menurut Handoko (2010:32), Indikator komunikasi agar efektif ada empat diantaranya :

- 1) Pemahaman. Merupakan suatu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikan dikatakan efektif apabila mampu

memahami secara tepat. Sedang komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

- 2) Kesenangan. Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.
- 3) Pengaruh pada sikap. Apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.
- 4) Hubungan yang makin baik. Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

Menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikator, pesan, media, komunikan dan efek.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti yang berhubungan dengan Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Alat Analisis	Hasil
1	Ali Baba (2012)	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros	Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa 66,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain, dimana hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independent yaitu gaya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros..
2	Hairy Anshari (2014)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur	Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,446. Hal ini berarti variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja (Y) sebesar 44,6 %, Sedangkan sisanya sebesar 55,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Selanjutnya baik secara serempak maupun parsial variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3	Syahyuni (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fastfood Indonesia Tbk Palembang	Budaya Organisasi, Komunikasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi dan Komunikasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fastfood Indonesia Tbk. KFC (cabang Demang Lebar Daun) Palembang. Terlebih untuk variabel Komunikasi.
4	Ary Setiawan (2018)	Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kota Pontianak	Komunikasi, Budaya Organisasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Variabel komunikasi dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kota Pontianak.
5	R. Dwi Hartanto (2018)	Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada	Komunikasi, Kompetensi, Budaya Organisasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Uji hipotesis pertama diterima dimana komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, hipotesis kedua diterima dimana kompetensi berpengaruh positif

		PDAM Kabupaten Demak				dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, hipotesis ketiga diterima dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak. Berdasarkan uji koefisien determinasi bahwa menunjukkan bahwa adjusted R Square sebesar 0.640, hal ini berarti 64 % perubahan dari variabel terikat atau kinerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu komunikasi, kompetensi dan budaya organisasi sebesar 64% sedangkan sisanya yang 36% dijelaskan diluar model tersebut.
6	Suryanto (2017)	Persepsi Pegawai Mengenai Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Nilai-Nilai Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya)	Kompetensi, Kepuasan Kerja, Nilai-nilai Organisasi	Kinerja	Path Analysis	Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja, peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai lebih baik bila kompetensi pegawai dan kepuasan kerja diperkuat (dimoderasi) dengan nilai-nilai organisasi
7	Ade Rizky Prasetya (2018)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Kinerja	Path Analysis	Kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompetensi dan lingkungan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

: Penulis (2019)

ual

konseptual merupakan sintesa dari teori-teori yang enelitian sehingga mampu menjelaskan secara operasional ti, menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti dan an nilai variabel pada berbagai populasi yang berbeda.

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Wibowo (2013:324), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko (2010:135), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi dimana kompetensi yang harus dimiliki pegawai untuk meningkatkan kinerja mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

2. Pengaruh Komunikasi dengan Kinerja

Komunikasi yang baik akan dapat memberikan berita sehingga pegawai mengetahui apa yang akan dan harus dilakukan. Adapun manfaat komunikasi dalam instansi adalah untuk menghubungkan semua unsur yang melakukan komunikasi pada instansi sehingga menimbulkan rasa bersatu, setia kawan dan loyalitas. Menurut Effendy (2017:10) bahwa komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.

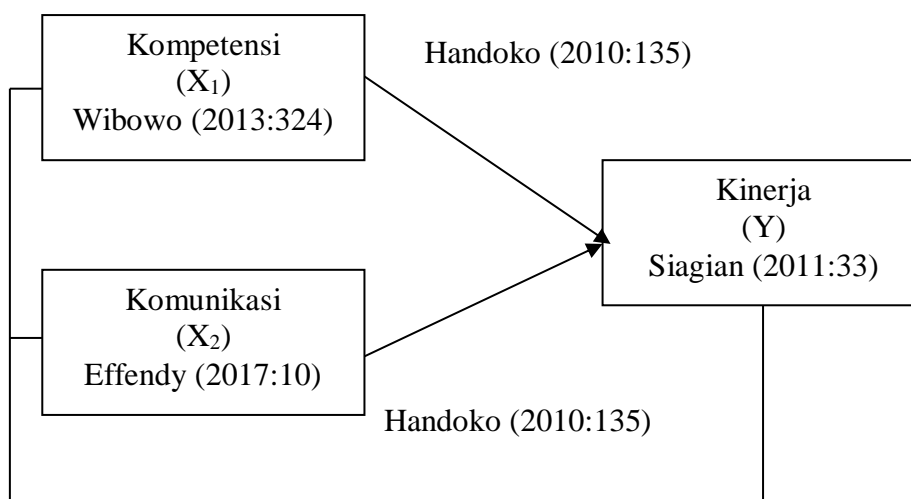
Melalui komunikasi yang efektif dalam instansi, pihak pimpinan dapat mengetahui saran, tanggapan terhadap kebutuhan pegawai sehingga dapat mengambil suatu kebijaksanaan untuk mencapai tujuan instansi. Menurut Handoko (2010:135), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi dimana pimpinan harus bersikap adil dan dapat menjalin

kerjasama yang lebih serasi antara pegawai dengan pimpinan dan mengkomunikasikan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada bawahannya dengan jelas dan terkordinasi.

3. Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Secara Simultan

Menurut Siagian (2011:33) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu beberapa diantaranya adalah kompetensi dan komunikasi.

Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2019)

D. Hipotesis

Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Sehubungan dengan masalah yang dihadapi tersebut di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan.
2. Diduga komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan.
3. Diduga kompetensi dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif, kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung atau terikat, sehingga dapat diketahui besar pengaruh dan erat hubungannya (Manullang dan Pakpahan, 2014:135).

Tujuan penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif adalah agar penulis dapat menggambarkan dan menganalisis Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat melakukan kegiatan penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan dari responden. Lokasi penelitian yang dipilih penulis adalah Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan.

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober 2019 sampai bulan November 2020. Adapun rencana kegiatan penelitian ini dapat penulis gambarkan melalui tabel time skedul pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Daftar Time Skedul

No	Kegiatan	Oktober 2019				Februari 2020				Juni 2020				November 2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Riset Awal																
2	Penyusunan proposal																
3	Seminar Proposal																
4	Perbaikan/ACC Proposal																
5	Pengolahan Data																
6	Penyusunan skripsi																
7	Bimbingan																
8	Meja Hijau																

Sumber: Penelitian, 2019

C. Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi Penelitian

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:61), populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian dimana elemen terkecil yang merupakan sumber data yang diperlukan. Populasi penelitian ini berjumlah 329 pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

b. Sampel

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:75), bahwa sampel penelitian ini adalah Nonprobability dengan purposive sampling yaitu memiliki populasi dari suatu populasi berdasarkan pertimbangan tertentu baik pertimbangan ahli atau pertimbangan ilmiah. Penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n=Jumlah sampel

N=Ukuran populasi

E=Standart error (0,05)

Berdasarkan rumus Slovin dapat diketahui jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = 329 / (1 + 329 (0,05)^2) = 180,52$$

Dengan demikian sampel dibulatkan menjadi 181 orang.

Untuk menentukan sampel dari masing-masing bidang dilakukan secara *stratified random sampling*. Adapun rincian populasi dan sampel berdasarkan bidang tugas dari Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Distribusi Populasi Berdasarkan Bidang Tugas

Bidang Tugas	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Sekretaris	59	$59/329 \times 181 = 32$
Bidang Pendataan dan Penetapan	62	$62/329 \times 181 = 34$
Bidang Penagihan	49	$49/329 \times 181 = 27$
Bidang Bagi Hasil Pendapatn	45	$45/329 \times 181 = 25$
Bidang Pengembangan Pendapatan Daerah	47	$47/329 \times 181 = 26$
Unit Pelaksana Teknis	67	$67/329 \times 181 = 37$
	329	181

Sumber: Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, 2019 (Data diolah)

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Untuk melihat kondisi objektif pada objek penelitian, Peneliti menetapkan operasionalisasi variabel penelitian yang disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data yang diperoleh dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi dan asumsi-asumsi dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan.

Adapun operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Deskripsi	Skala
1	Kompetensi (X ₁)	Kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2013:324)	a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Perilaku (Wibowo, 2013:341)	a. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya b. Kemampuan seseorang terhadap suatu hal yang meliputi semua tugas-tugas kecakapan, sikap, nilai dan kemengertian yang semuanya dipertimbangkan sebagai sesuatu yang penting untuk menunjang keberhasilannya didalam penyelesaian tugas c. Pola tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan organisasi	Likert
2	Komunikasi (X ₂)	Upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas	a. I b. I Bersambung ke halaman selanjutnya... c. Media d. Komunikan	informasi mempengaruhi	

		<p>penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap (Effendy, 2017:10)</p>	<p>e. Efek (Effendy, 2017:10)</p>	<p>keandalan informasi</p> <p>b. Pesan harus diupayakan dibuat dengan bahasa yang mudah dimengerti atau diterjemahkan oleh penerima pesan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam penafsiran</p> <p>c. Media komunikasi harus dipilih sesuai dengan maksud pemberi pesan agar isi pesan tidak mengalami perubahan, yang disebut dengan distorsi</p> <p>d. Pada perusahaan terdapat banyak desas-desus yang membicarakan berbagai hal mengenai kondisi perusahaan atau mengenai kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan</p> <p>e. Efek komunikasi dapat terjadi antar personal maupun antar lembaga atau unit organisasi pada perusahaan</p>	
--	--	--	-----------------------------------	--	--

Sambungan Tabel 3.3 Variabel Penelitian dan Definisi

	Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Siagian, 2011:33)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketepatan waktu penyelesaian b. Kualitas hasil kerja c. Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan d. Kerjasama e. Kejujuran pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Siagian, 2011: 34)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan instansi b. Kualitas hasil kerja yang diperoleh pegawai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi atau instansi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi c. Pegawai dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila bisa memberikan inisiatif atau jalan keluar dari setiap permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan jika diminta oleh pemimpin atau atasan d. Pegawai harus mampu bekerjasama dengan semua orang di dalam perusahaan baik dengan sesama pegawai ataupun atasan di dalam bekerja 	Likert
--	-------------	--	---	---	--------

				<p>maupun mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan</p> <p>e. Pegawai yang baik harus memiliki loyalitas yang tinggi kepada organisasi atau perusahaannya di dalam mengerjakan setiap tugas atau tanggung jawab yang dibebankan kepadanya</p>	
--	--	--	--	--	--

Sumber: Diolah penulis (2019)

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:138), teknik pengumpulan data adalah apa dan bagaimana cara peneliti dalam mengumpulkan data. Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Sehingga dalam penelitian teknik pengumpulan data harus cermat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Angket

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:87), angket/kuisisioner adalah pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti.

Angket dapat digunakan apabila responden penelitian cukup banyak dan suatu daftar yang dimana terdapat pertanyaan/ Pernyataan yang harus dijawab atau diisi oleh responden. Disini penulis menggunakan angket tertutup, yang dimana jawaban pada setiap pertanyaan/ pernyataan sudah disediakan dan kemudian responden bebas memberikan suatu jawaban pada setiap pertanyaan sesuai alternatif jawaban yang telah disiapkan.

2. Wawancara

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:86), wawancara adalah dialog langsung antara peneliti dengan responden penelitian. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur karena hanya ingin mendapatkan informasi tambahan atau garis besar permasalahan dari responden yang telah mengisi kuisioner.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis statistik dengan menggunakan SPSS. Peneliti melakukan uji asumsi klasik terdahulu sebelum melakukan pengujian hipotesis.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi masing-masing variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, ranger kurtosis, dan skewness. Standar deviasi, varian, maksimum, dan minimum menunjukkan hasil analisis terhadap dispersi variabel. Sedangkan skewness dan kurtosis menunjukkan bagaimana variabel terdistribusi. Variabel dan standar deviasi menunjukkan penyimpangan variabel terhadap nilai rata-rata.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner, dimana suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Manullang dan Pakpahan, 2014:90). Rumus yang digunakan untuk uji validitas konstruk adalah dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment Correlation* yaitu :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2] [n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{hitung} = koefisien korelasi Pearson Product Moment

n = jumlah responden

X = skor variabel (jawaban responden)

Y = skor total dari variabel untuk responden ke- n

Selanjutnya dilakukan Uji Signifikansi (Uji-t) dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{n-r}}$$

Dimana :

t_{hitung} = Nilai t

r = Koefisien korelasi hasil rhitung

n = Jumlah responden

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0.05 berarti valid dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0.05 berarti tidak valid. Kriteria yang

digunakan untuk penentuan item validitas dan memiliki nilai reliabilitas yang dapat diterima didasarkan.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:92), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu tidak boleh acak. Apabila jawaban terhadap indikator-indikator tersebut dengan acak, maka dikatakan “tidak reliabel”. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan metode Alpha Cronbach. Rumus Alpha Cronbach tersebut menurut Riduwan & Sunarto (2014) :

$$r_{11} = [k / (k-1)].[1-(\sum Si/St)]$$

Keterangan :

r_{11} = Nilai Reliabilitas

$\sum Si$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

St = Varians total

k = Jumlah item

Butir kuisisioner dikatakan reliable atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuisisioner adalah konsisten. Uji reliabilitas merupakan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar (>) 0,60.

3. Pengujian Asumsi Klasik

Salah satu syarat yang mendasari penggunaan model regresi adalah dipenuhinya asumsi klasik, agar pengujian bersifat bias dan efisien (best linear unbiased estimator/blue). Peneliti melakukan asumsi klasik terlebih dahulu sebelum melakukan pengujian hipotesis. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:182) uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

1) P-P Plot

Untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal atau tidak, dapat dilihat dari *P-P Plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Histogram

Hasil uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik histogram. Data terdistribusi secara normal, karena bentuk kurva pada histogram memiliki bentuk seperti lonceng. Namun bila dilihat grafik histogram memberikan pola yang sedikit menceng ke kiri, sehingga variabel pengganggu atau residual dikatakan mendekati distribusi normal.

3) Kolmogorov Smirnov

Selain melihat hasil dari grafik, normal tidaknya distribusi data juga dapat dilihat dari uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov* yaitu pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Adapun ketentuannya adalah sebagai berikut :

- a) Jika signifikansi $> 0,05$, maka data yang diuji normal.
- b) Jika signifikansi $\leq 0,05$, maka data yang diuji tidak normal.

b . Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi adalah mempunyai angka tolerance $> 0,1$, dan mempunyai nilai VIF di bawah atau < 10 .

c . Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan variance dari residual dari suatu pengamatan yang lain (Manullang dan Pakpahan, 2014:184). Ada beberapa cara untuk

mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatter Plot antara SRESID dan ZPRED dengan sumbu x adalah yang telah diprediksi, dan sumbu y adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Manullang dan Pakpahan (2104:178), analisis regresi bertujuan untuk memprediksi perubahan nilai variabel terikat akibat pengaruh dari nilai variabel bebas. Analisis regresi linier berganda karena variabel dependen dipengaruhi dua variabel independen. Rumus matematikanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

Y = Kinerja

a = *intercept*

X₁ = Kompetensi

X₂ = Komunikasi

b = Koefisien regresi.

e = *standard error*.

Sedangkan untuk menganalisa model tersebut dilakukan pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$.

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Langkah yang dilakukan pada pengujian hipotesis adalah uji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikansi yang digunakan oleh peneliti $\alpha 0.05$ atau (5%). Ketentuan pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak, artinya variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- 2) Jika t hitung lebih kecil dari t tabel, artinya variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha 0.05$).

Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha 0.05$ atau 5%

- a) Jika nilai signifikansi kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak, artinya variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b) Jika nilai signifikansi lebih dari 0.05, artinya variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha 0.05$).

b. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan *probability* sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji model dalam penelitian ini menggunakan nilai koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen.. Semakin besar nilai koefisien determinasi menunjukkan semakin dominan pengaruh variabel independen terhadap variasi variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini juga semakin baik.

Hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan

semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat Instansi

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan (BP2RD) di dirikan pada tahun 1978, akan tetapi pada masa itu Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan hanya satu unit kerja yang kecil yaitu sub-bagian penerimaan pada bagian keuangan dengan tugas pokoknya mengelola bidang penerimaan/ pendapatan daerah. Mengingat pada saat itu wajib pajak (WP) yang berdomisili di daerah Kota Medan belum begitu banyak.

Dengan semakin meningkatnya laju pembangunan dan pertumbuhan di kota Medan melalui peraturan daerah sub-bagian keuangan di rubah menjadi bagian pendapatan dengan nama bagian IX yang tugas pokoknya mengelola penerimaan dan pendapatan daerah. Pada bagian pendapatan dibentuklah beberapa seksi yang mengelola penerimaan pajak dan retribusi daerah yang termasuk dalam ruang lingkup kota medan, yang terdiri dari 21 kecamatan diantaranya kecamatan Medan tuntungan, Medan johor, Medan amplas, Medan denai, Medan Tembung, Medan Kota, Medan Area, Medan Baru, Medan Polonia, Medan Maimun, Medan Selayang, Medan Barat, Medan Belawan, Medan Deli, Medan

Helvetia, Medan Labuhan, Medan Marelan, Medan Perjuangan, Medan Petisah, Medan Sunggal, Medan Timur.

Sehubungan dengan intruksi menteri dalam negeri KUPD No. 7/12/41-10, tentang penyeragaman struktur organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah provinsi dan kabupaten/kotamadya di seluruh Indonesia, maka Pemerintah Kota Medan menetapkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 12 tahun 1978 tentang Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan sebagaimana dimaksud dalam instruksi mendagri Dalam struktur Organisasi Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah di bentuklah seksi-seksi administrasi pengelola pajak dan retribusi pajak daerah, dan juga dibentuk bagian tata usaha yang membawahi 3 (tiga) Kepala Sub Bagian yaitu Sub Sektor Perpajakan, Retribusi Daerah, dan Pendapatan daerah lainnya yang merupakan kontribusi yang cukup penting bagi Pemerintah Daerah dalam mendukung dan memelihara Pembangunan dan didalam peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah.

Seiring meningkatnya pembangunan dan pertumbuhan perekonomian di masyarakat, semakin bertambah pula pendapatan wajib pajak/wajib retribusi serta semakin banyak pula potensi pendapatan yang dapat menjadi objek pengenaan pajak daerah, maka seiring berjalannya waktu jenis pemungutan mulai di rubah dengan pola yang lebih fungsional. Dengan keputusan menteri dalam negeri Nomor 973 s.d 442 tahun 1988 tanggal 26 mei 1988 tentang sistem dan prosedur perpajakan/ Retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta pajak Bumi dan

Bangunan di 99 Kabupaten /Kota dan surat Edaran Menteri Dalam Negeri 061/1861/PUOD, tanggal 2 Mei 1988 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah Nomor 12 tahun 1978 tentang struktur organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menjadi Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 16 tahun 1990 tentang susunan Organisasi dan tata Kerja dinas pendapatan Kota Madya Daerah TK.II Medan.

Dalam perkembangan selanjutnya dengan keputusan Menteri dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 tahun 2000, tentang pedoman susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten/kota, maka pemerintah Kota medan membentuk organisasi dan tata kerja dinas-dinas daerah lingkungan pemerintah kota medan sebagaimana diatur dan ditetapkan dalam peraturan daerah kota medan Nomor 4 tahun 2001, sehingga perturan daerah kota madya daerah TK.II Medan Nomor 16 tahun 1990 dinyatakan tidak berlaku dan diganti dengan SK walikota medan Nomor 25 tahun 2002 tentang susunan organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Sebagai unsur pelaksana pemerintah kota medan dalam bidang pungutan pajak, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya. Badan pengelolaan pajak dan retribusi daerah dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah, yang terdiri dari 1 (satu). Bagian tata usaha dengan 4 (empat) sub bagian dan 5 (lima) sub dinas dengan masing-masing 4 (empat) seksi serta kelompok jabatan fungsional.

b. Visi dan Misi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota

Medan

Adapun visi dan misi badan pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kota Medan adalah untuk menjadi sebuah komitmen departemen.

Visi:

“Mewujudkan masyarakat kota medan taat pajak dan retribusi“

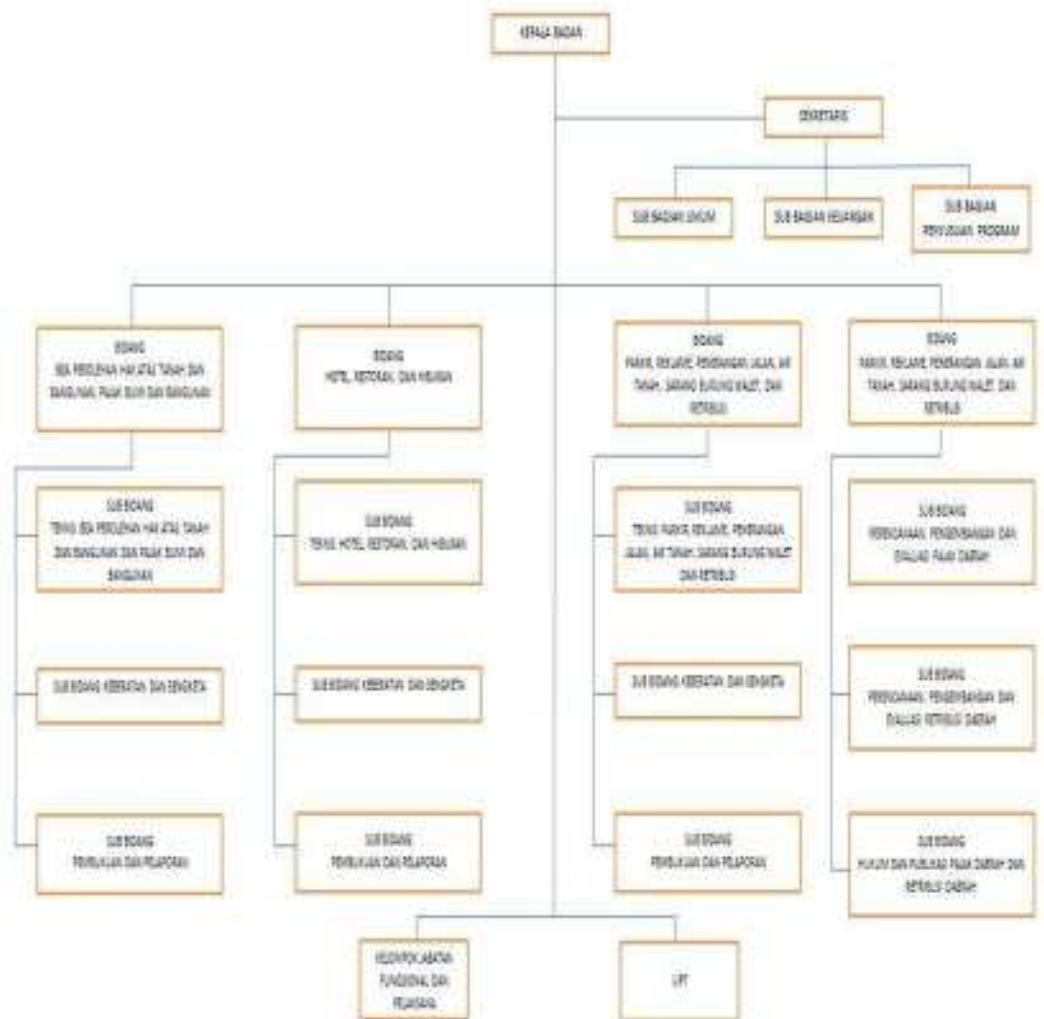
Misi:

1. Meningkatkan pengelolaan pendapatan daerah Kota Medan.
2. Memberdayakan SDM pegawai badan pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kota Medan.
3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat/wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah.
4. Mengintensifkan pungutan pajak daerah dan retribusi daerah.
5. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan unit kerja pengelola PAD lainnya.
6. Mencari terobosan dalam menggali sumber-sumber PAD yang baru di luar PAD yang sudah ada.

c. Struktur Organisasi Instansi

Struktur organisasi merupakan sebuah sistem hubungan antara para anggota organisasi. Struktur organisasi diperlukan perusahaan untuk membedakan batas-batas wewenang dan tanggungjawab secara sistematis yang menunjukkan adanya hubungan/keterkaitan antara setiap bagian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demi tercapainya tujuan umum

suatu perusahaan diperlukan suatu wadah untuk mengatur seluruh aktivitas maupun kegiatan perusahaan tersebut. Pengaturan ini dihubungkan dengan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Wadah tersebut disusun dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Sumber: Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan (2020)

1. Kepala Badan

2. Sekretaris, membawahi :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Penyusunan Program
3. Bidang bea perolehan hak atas tanah dan bangunan dan pajak bumi dan bangunan, yang membawahi :
 - a. Sub bidang teknis bea perolehan hak atas tanah dan bangunan dan pajak bumi dan bangunan.
 - b. Sub bidang keberatan dan sengketa
 - c. Sub bidang pembukuan dan pelaporan
4. Bidang hotel, restoran dan hiburan, yang membawahi :
 - a. Sub bidang teknis hotel, restoran dan hiburan.
 - b. Sub bidang keberatan dan sengketa
 - c. Sub bidang pembukuan dan pelaporan
5. Bidang parkir, reklame, penerangan jalan, air tanah, sarang burung wallet dan retribusi, yang membawahi :
 - a. Sub bidang teknis parkir, reklame, penerangan jalan, air tanah, sarang burung wallet dan retribusi.
 - b. Sub bidang keberatan dan sengketa
 - c. Sub bidang pembukuan dan pelaporan.
6. Bidang pengembangan dan pengendalian pajak dan retribusi daerah, yang membawahi :
 - a. Sub bidang perencanaan, pengembangan dan evaluasi pajak daerah.
 - b. Sub bidang perencanaan, pengembangan dan evaluasi retribusi daerah.

- c. Sub bidang hukum dan publikasi pajak dan retribusi daerah.
7. Unit Pelaksana Teknis (UPT).
8. Kelompok jabatan fungsional dan pelaksana.

Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan pekerjaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat diwujudkan melalui kerjasama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Suatu perusahaan terdiri dari berbagai unit kerja yang dapat dilaksanakan perseorangan maupun kelompok kerja yang berfungsi untuk melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu dan mencakup tata hubungan secara vertikal melalui saluran tunggal.

2. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Dengan jumlah sampel diambil 181 pegawai, dan disebar sebanyak 181 kuesioner. Dengan pembagian kuesioner kepada responden mengenai variabel - variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	98	54,14
Wanita	83	45,86
Jumlah	181	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria adalah sebanyak 98 orang (54,14%) dan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 83 orang (45,86%).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 20 tahun	-	-
21 – 30 tahun	20	11,05
31 – 40 tahun	45	24,86
41 – 50 tahun	103	56,91
≥ 50 tahun	13	7,18
Jumlah	181	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini adalah berusia berkisar 41-50 tahun yaitu berjumlah 103 orang (56,91%), pegawai yang berusia berkisar 21-30 berjumlah 20 orang (11,05%), pegawai yang berusia 31-40 berjumlah 45 orang (24,86%), dan pegawai yang diatas 50 tahun yaitu sebanyak 13 orang (7,18%).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA Sederajat	33	18,23
D3	51	28,18
S1	88	48,62
S2	9	4,97
Jumlah	181	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah S1 (Sarjana) yaitu berjumlah 88 orang (48,62%). Kemudian, Diploma sebanyak 51 orang (28,18%), SMA berjumlah 33 orang (18,23%) dan S2 berjumlah 9 orang (4,97%).

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 2 (dua) variabel bebas yaitu kompetensi dan komunikasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 181 orang.

Tabel 4.4. Kriteria Penilaian Pernyataan Responden

No	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2016)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Variabel X₁ (Kompetensi)

Variabel kompetensi (X₁) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari Pengetahuan (X_{1.1}), Keterampilan (X_{1.2}) dan Perilaku (X_{1.3}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.5 s/d Tabel 4.7.

Tabel 4.5. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengetahuan (X_{1.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai mempunyai pengetahuan yang luas mengenai berbagai bidang kerja di instansi		Pegawai berupaya meningkatkan pengetahuannya mengenai kondisi umum di instansi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	24	13	23	13
Tidak Setuju	3	2	21	11
Kurang Setuju	45	25	34	19
Setuju	71	39	67	37
Sangat Setuju	38	21	36	20
Total	181	100	181	100
Mean	3.5304		3.3978	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.5 indikator Pengetahuan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai mempunyai pengetahuan yang luas mengenai berbagai bidang kerja di instansi, sebanyak 71 responden (39%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,53 . Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai mempunyai pengetahuan yang luas mengenai berbagai bidang kerja di instansi.
- 2) Untuk item pegawai berupaya meningkatkan pengetahuannya mengenai kondisi umum di instansi, sebanyak 67 responden (37%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini

menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai berupaya meningkatkan pengetahuannya mengenai kondisi umum di instansi.

Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X_{1.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai mempunyai keterampilan yang memadai sesuai bidang kerjanya		Pegawai meningkatkan keterampilannya sesuai dengan instansi dan teknologi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	4	20	11
Tidak Setuju	58	32	24	13
Kurang Setuju	57	32	67	37
Setuju	54	30	59	33
Sangat Setuju	5	3	11	6
Total	181	100	181	100
Mean	2.9558		3.0939	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.6 indikator Keterampilan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai mempunyai keterampilan yang memadai sesuai bidang kerjanya, sebanyak 58 responden (32%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 2,95. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan buruk mengenai pegawai mempunyai keterampilan yang memadai sesuai bidang kerjanya.
- 2) Untuk item pegawai meningkatkan keterampilannya sesuai dengan instansi dan teknologi, sebanyak 67 responden (37%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,09. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup

baik mengenai pegawai meningkatkan keterampilannya sesuai dengan instansi dan teknologi.

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Perilaku (X_{1.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai mempunyai perilaku yang mendukung bagi pencapaian tujuan instansi		Pegawai menyadari bahwa perilaku yang baik akan menciptakan suasana yang sesuai untuk pelaksanaan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	24	13	29	16
Tidak Setuju	6	3	31	17
Kurang Setuju	46	25	63	35
Setuju	83	46	38	21
Sangat Setuju	22	12	20	11
Total	181	100	181	100
Mean	3.4033		2.9392	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7 indikator Perilaku direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai mempunyai perilaku yang mendukung bagi pencapaian tujuan instansi, sebanyak 83 responden (46%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai mempunyai perilaku yang mendukung bagi pencapaian tujuan instansi.
- 2) Untuk item pegawai menyadari bahwa perilaku yang baik akan menciptakan suasana yang sesuai untuk pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 63 responden (35%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 2,93. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola

Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan buruk mengenai pegawai menyadari bahwa perilaku yang baik akan menciptakan suasana yang sesuai untuk pelaksanaan pekerjaan.

b. Variabel X₂ (Komunikasi)

Variabel komunikasi (X₂) dibentuk oleh 5 (tiga) indikator yang terdiri dari Komunikator (X_{2.1}), Pesan (X_{2.2}), Media (X_{2.3}), Komunikan (X_{2.4}) dan Efek (X_{2.5}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.8 s/d Tabel 4.12.

Tabel 4.8. Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikator (X_{2.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pengirim membuat pesan dengan bahasa (kode) yang mudah dimengerti oleh penerima pesan		Pesan yang diberikan mudah dicerna dan diaplikasikan oleh penerima pesan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	9	5	13	7
Tidak Setuju	7	4	4	2
Kurang Setuju	30	17	37	20
Setuju	86	48	67	37
Sangat Setuju	49	27	60	33
Total	181	100	181	100
Mean	3.8785		3.8674	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.8 indikator Pengetahuan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pengirim membuat pesan dengan bahasa (kode) yang mudah dimengerti oleh penerima pesan, sebanyak 86 responden (48%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pengirim membuat pesan dengan bahasa (kode) yang mudah dimengerti oleh penerima pesan.

- 2) Untuk item pesan yang diberikan mudah dicerna dan diaplikasikan oleh penerima pesan, sebanyak 67 responden (37%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,86. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pesan yang diberikan mudah dicerna dan diaplikasikan oleh penerima pesan.

Tabel 4.9. Penilaian Responden Terhadap Indikator Pesan (X_{2.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Media komunikasi yang digunakan tidak mengubah atau menyebabkan isi pesan mengalami distorsi		Penggunaan media komunikasi untuk memperlancar penyampaian pesan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	4	16	9
Tidak Setuju	22	12	7	4
Kurang Setuju	52	29	30	17
Setuju	61	34	58	32
Sangat Setuju	39	22	70	39
Total	181	100	181	100
Mean	3.5691		3.8785	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.9 indikator Pesan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item media komunikasi yang digunakan tidak mengubah atau menyebabkan isi pesan mengalami distorsi, sebanyak 61 responden (34%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,56. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai media komunikasi yang digunakan tidak mengubah atau menyebabkan isi pesan mengalami distorsi.

- 2) Untuk item penggunaan media komunikasi untuk memperlancar penyampaian pesan, sebanyak 70 responden (39%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai penggunaan media komunikasi untuk memperlancar penyampaian pesan.

Tabel 4.10. Penilaian Responden Terhadap Indikator Media (X_{2.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Jaringan komunikasi formal dalam organisasi dapat menyampaikan pesan secara tepat waktu		Penggunaan komunikasi secara formal membuat pesan yang diberikan efektif	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	5	3	9	5
Tidak Setuju	11	6	26	14
Kurang Setuju	38	21	35	19
Setuju	78	43	67	37
Sangat Setuju	49	27	44	24
Total	181	100	181	100
Mean	3.8564		3.6133	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.10 indikator Media direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item jaringan komunikasi formal dalam organisasi dapat menyampaikan pesan secara tepat waktu, sebanyak 78 responden (43%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai jaringan komunikasi formal dalam organisasi dapat menyampaikan pesan secara tepat waktu.

- 2) Untuk item penggunaan komunikasi secara formal membuat pesan yang diberikan efektif, sebanyak 67 responden (37%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,61. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai penggunaan komunikasi secara formal membuat pesan yang diberikan efektif.

Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasikan (X_{2.4})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Manajemen dapat menggunakan komunikasi selentingan untuk menangkap dan memenuhi kepentingan umum dalam insntansi		Penyebaran komunikasi secara selentingan tetap dapat diterapkan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	32	18	16	9
Tidak Setuju	19	11	7	4
Kurang Setuju	55	30	30	17
Setuju	36	20	58	32
Sangat Setuju	39	22	70	39
Total	181	100	181	100
Mean	3.1713		3.8785	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator Komunikasikan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item manajemen dapat menggunakan komunikasi selentingan untuk menangkap dan memenuhi kepentingan umum dalam insntansi, sebanyak 55 responden (30%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,17. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai manajemen dapat menggunakan komunikasi selentingan untuk menangkap dan memenuhi kepentingan umum dalam insntansi.

- 2) Untuk item penyebaran komunikasi secara selentingan tetap dapat diterapkan, sebanyak 70 responden (39%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai penggunaan komunikasi secara formal membuat pesan yang diberikan efektif.

Tabel 4.12. Penilaian Responden Terhadap Indikator Efek (X_{2.5})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat kelembagaan pada instansi tergolong rendah		Selalu diupayakan untuk menekan hal-hal yang menjadi penghambat dalam penyampaian informasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	4	8	4
Tidak Setuju	24	13	16	9
Kurang Setuju	73	40	35	19
Setuju	38	21	81	45
Sangat Setuju	39	22	41	23
Total	181	100	181	100
Mean	3.4309		3.7238	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.12 indikator Efek direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item hambatan-hambatan dalam berkomunikasi, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat kelembagaan pada instansi tergolong rendah, sebanyak 73 responden (40%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai hambatan-hambatan dalam berkomunikasi, baik yang bersifat

personal maupun yang bersifat kelembagaan pada instansi tergolong rendah.

- 2) Untuk item selalu diupayakan untuk menekan hal-hal yang menjadi penghambat dalam penyampaian informasi, sebanyak 81 responden (45%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,72. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai penggunaan komunikasi secara formal membuat pesan yang diberikan efektif.

c. Variabel Y (Kinerja)

Variabel kinerja (Y) dibentuk oleh 5 (tiga) indikator yang terdiri dari Ketepatan Waktu Penyelesaian (Y.1), Kualitas Hasil Kerja (Y.2), Usaha Mengatasi Kesulitan (Masalah) Dalam Pekerjaan (Y.3), Kerjasama (Y.4) dan Kejujuran Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan (Y.5). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.13 s/d Tabel 4.17.

Tabel 4.13. Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu Penyelesaian (Y.1)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara tepat waktu sesuai dengan standar waktu yang diberikan		Pegawai mempunyai keinginan untuk dapat bekerja lebih cepat dari waktu yang diberikan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1	4	2
Tidak Setuju	20	11	20	11
Kurang Setuju	88	49	76	42
Setuju	59	33	71	39
Sangat Setuju	13	7	10	6
Total	181	100	181	100
Mean	3.3481		3.8674	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.13 indikator Ketepatan Waktu Penyelesaian direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara tepat waktu sesuai dengan standar waktu yang diberikan, sebanyak 88 responden (49%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara tepat waktu sesuai dengan standar waktu yang diberikan.
- 2) Untuk item pegawai mempunyai keinginan untuk dapat bekerja lebih cepat dari waktu yang diberikan, sebanyak 76 responden (42%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,86. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai Pegawai mempunyai keinginan untuk dapat bekerja lebih cepat dari waktu yang diberikan.

Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Hasil Kerja (Y.2)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Kualitas hasil kerja pegawai telah sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan		Pegawai berupaya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari standar kualitas kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	5	3
Tidak Setuju	25	14	42	23
Kurang Setuju	57	32	58	32
Setuju	89	49	56	31
Sangat Setuju	10	6	20	11
Total	181	100	181	100
Mean	3.4641		3.2707	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.14 indikator Kualitas Hasil Kerja direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item kualitas hasil kerja pegawai telah sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan, sebanyak 89 responden (49%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai kualitas hasil kerja pegawai telah sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan.
- 2) Untuk item pegawai berupaya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari standar kualitas kerja, sebanyak 58 responden (32%) menyatakan kurang setuju, dengan nilai rata-rata 3,27. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai berupaya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari standar kualitas kerja.

Tabel 4.15. Penilaian Responden Terhadap Indikator Usaha Mengatasi Kesulitan (Masalah) Dalam Pekerjaan (Y.3)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai cukup mampu dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam proses pelaksanaan pekerjaan		Pegawai berupaya mengantisipasi berbagai kendala yang mungkin akan dihadapi dalam pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	2	1
Tidak Setuju	20	11	34	19
Kurang Setuju	64	35	42	23
Setuju	83	46	93	51
Sangat Setuju	14	8	10	6
Total	181	100	181	100
Mean	3.5028		3.4033	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.15 indikator Usaha Mengatasi Kesulitan (Masalah) Dalam Pekerjaan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai cukup mampu dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam proses pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 83 responden (46%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,50. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai cukup mampu dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam proses pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Untuk item pegawai berupaya mengantisipasi berbagai kendala yang mungkin akan dihadapi dalam pekerjaan, sebanyak 93 responden (51%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai berupaya mengantisipasi berbagai kendala yang mungkin akan dihadapi dalam pekerjaan.

Tabel 4.16. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y.4)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan		Kerjasama antar pegawai dapat berlangsung dengan suasana yang harmonis	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	5	3	-	-
Tidak Setuju	18	10	40	22
Kurang Setuju	50	28	35	19
Setuju	93	51	93	51
Sangat Setuju	15	8	13	7
Total	181	100	181	100
Mean	3.4972		3.4365	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.16 indikator Kerjasama direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sebanyak 93 responden (51%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,49. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- 2) Untuk item kerjasama antar pegawai dapat berlangsung dengan suasana yang harmonis, sebanyak 93 responden (51%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai kerjasama antar pegawai dapat berlangsung dengan suasana yang harmonis.

Tabel 4.17. Penilaian Responden Terhadap Indikator Kejujuran Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan (Y.5)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai menunjukkan kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan		Pegawai menyadari bahwa kejujuran dalam bekerja akan lebih menjamin pekerjaan terhindari dari hasil yang menyimpang dari tujuan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	16	9	27	15
Kurang Setuju	51	28	52	29
Setuju	108	60	81	45
Sangat Setuju	6	3	21	12
Total	181	100	181	100
Mean	3.5746		3.5304	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.17 indikator Kejujuran Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item pegawai menunjukkan kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 108 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,57. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai Pegawai menunjukkan kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Untuk item pegawai menyadari bahwa kejujuran dalam bekerja akan lebih menjamin pekerjaan terhindari dari hasil yang menyimpang dari tujuan, sebanyak 81 responden (45%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan cukup baik mengenai pegawai menyadari bahwa kejujuran dalam bekerja akan lebih menjamin pekerjaan terhindari dari hasil yang menyimpang dari tujuan.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner, yaitu menunjukkan seberapa nyata pengujian mengukur apa yang harusnya diukur. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid. Hasil pengujian dengan

program pengolah data SPSS atas validitas (*corrected item-total correlation*) pertanyaan kompetensi, komunikasi dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.18 – 4.20.

Tabel 4.18. Uji Validitas (X₁) Kompetensi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	49.2667	121.513	.504	.725
Pernyataan X1.2	49.3333	118.920	.597	.716
Pernyataan X1.3	49.9667	127.275	.431	.737
Pernyataan X1.4	49.8667	128.878	.320	.744
Pernyataan X1.5	49.5000	120.052	.568	.720
Pernyataan X1.6	49.9333	119.720	.661	.715

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.18 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pernyataan pada variabel kompetensi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.19. Uji Validitas (X₂) Komunikasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	66.6000	248.662	.652	.743
Pernyataan X2.2	67.0000	242.483	.787	.734
Pernyataan X2.3	66.6000	254.662	.536	.751
Pernyataan X2.4	67.4000	250.317	.602	.745
Pernyataan X2.5	66.5333	263.085	.422	.760
Pernyataan X2.6	66.7333	237.444	.805	.728
Pernyataan X2.7	66.8000	256.166	.617	.751
Pernyataan X2.8	66.6667	245.885	.721	.739
Pernyataan X2.9	66.4667	265.844	.336	.763
Pernyataan X2.10	66.7333	237.444	.805	.728

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.19 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 10 (sepuluh) butir pernyataan pada variabel komunikasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.20. Uji Validitas (Y) Kinerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	62.8333	119.799	.329	.733
Pernyataan Y.2	62.8000	114.234	.508	.718
Pernyataan Y.3	63.1000	120.300	.323	.734
Pernyataan Y.4	63.0667	110.064	.601	.707
Pernyataan Y.5	62.5667	115.013	.512	.720
Pernyataan Y.6	63.0667	113.926	.502	.718
Pernyataan Y.7	62.8333	118.626	.467	.728
Pernyataan Y.8	63.0667	111.168	.626	.708
Pernyataan Y.9	62.8000	119.062	.437	.729
Pernyataan Y.10	62.7667	110.530	.730	.704

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.20 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 10 (sepuluh) butir pernyataan pada variabel kinerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60

dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60. Hasil pengujian dengan program pengolah data SPSS atas dan realibilitas (*alpha if item deleted*) pertanyaan kompetensi, komunikasi dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.21 – Tabel 4.23.

Tabel 4.21. Nilai Reliabilitas (X₁) Kompetensi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,748	6

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.21 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,748 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel kompetensi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.22. Nilai Reliabilitas (X₂) Komunikasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,766	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.22 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,766 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 10 butir pernyataan pada variabel komunikasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.23. Nilai Reliabilitas (Y) Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
0,740	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Dari Tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,740 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 10 butir pernyataan pada variabel kinerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

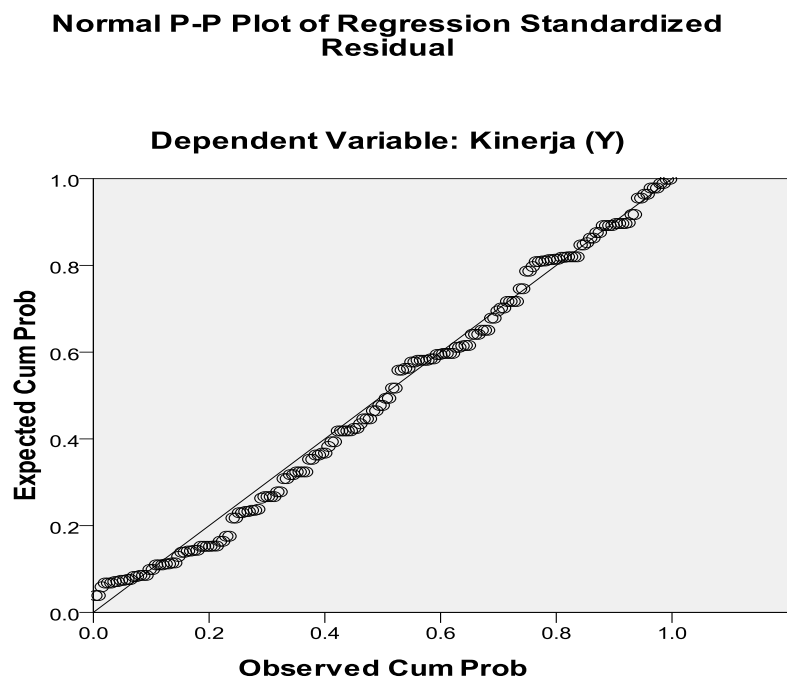
5. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas .

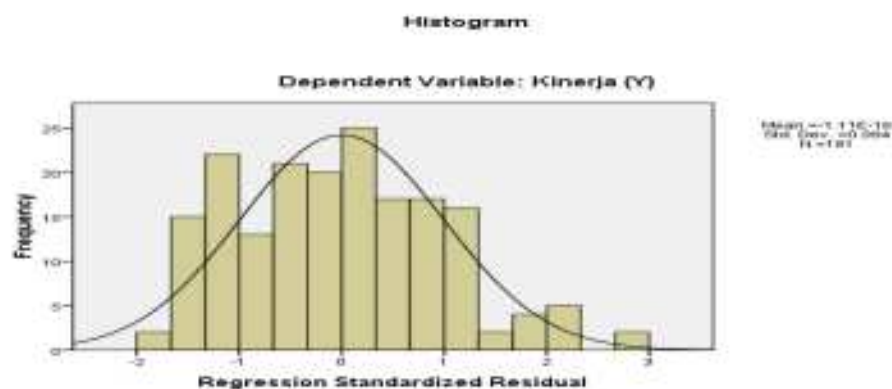
Grafik *Normal P-P Plot* dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Gambar 4.2. Normal P-P Plot

Dari grafik *Normal P-P Plot* dapat diketahui titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti data yang digunakan sudah memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan variabel bebasnya. Selanjutnya hasil pengujian dengan metode grafik histogram model regresi dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Gambar 4.3. Hasil Uji Normalitas Data

Gambar di atas dapat dilihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri. Selain dengan melihat grafik, normalitas data juga dengan melihat uji statistik yaitu dalam penelitian ini dengan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* pada α sebesar 5 %. Jika nilai signifikansi dari pengujian *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05 berarti data normal.

Tabel 4.24. Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		181
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,85658
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,096
	Negative	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		1,297
Asymp. Sig. (2-tailed)		,069

a. Test distribution is Normal.

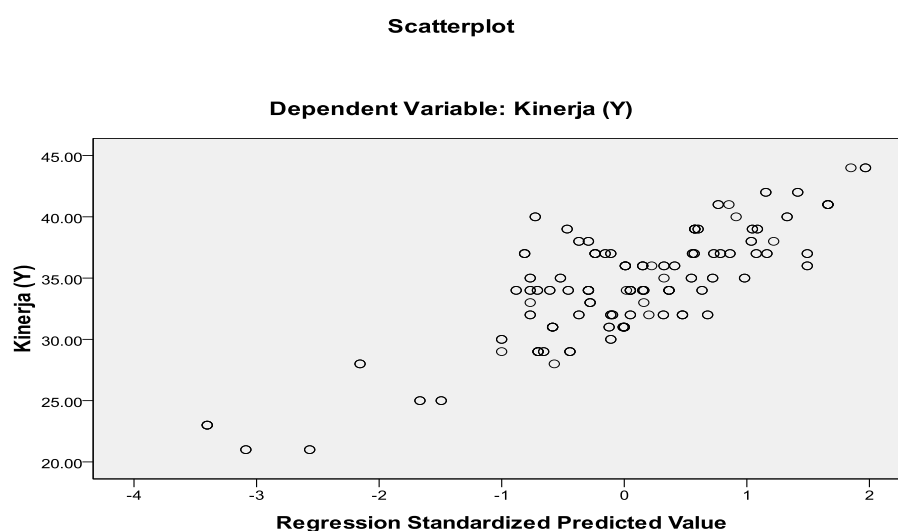
b. Calculated from data.

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.24 terlihat bahwa nilai *asympt. sig (2-tailed)* adalah $0.069 > sig-\alpha (0.05)$ dan nilai normal $0,000 < 0,05$. Dari temuan di atas jika dibandingkan dengan persyaratan uji normalitas yaitu jika $sig-p > sig-\alpha (0.05)$ atau nilai normal $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa seluruh populasi penelitian berasal dari data yang berdistribusi secara normal dan setiap variabel mempunyai hubungan yang signifikan.

b. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Uji Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati diagram pancar (*Scatterplot*) residual..



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Gambar 4.4. *Scatterplot*

Berdasarkan grafik terlihat bahwa titik-titiknya menyebar secara merata. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan variabel bebasnya.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear diantara variabel bebas dalam model regresi. Hasil SPSS pada Lampiran menunjukkan tidak ada gejala multikolinearitas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 ($VIF < 10$). Berdasarkan Tabel 4.24 kompetensi memiliki VIF 1,019 dan komunikasi memiliki VIF 1,019.

Tabel 4.25 Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompetensi (X1)	.981	1.019
	Komunikasi (X2)	.981	1.019

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

6. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Tabel 4.26. Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	11.502	1.317		8.737	.000		
	Kompetensi (X1)	.432	.035	.555	12.206	.000	.981	1.019
	Komunikasi (X2)	.316	.029	.503	11.062	.000	.981	1.019

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat dibuat persamaan umum pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

$$Y = 11,502 + 0,432 X_1 + 0,316 X_2 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

1. Nilai konstanta sebesar 11,502, artinya jika nilai kompetensi dan komunikasi 0 akan tetap bernilai sebesar 11,502.
2. Nilai koefisien regresi kompetensi 0,432, artinya apabila kompetensi naik 1 satuan maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,432 satuan dan apabila kompetensi turun 1 satuan maka kinerja pegawai akan turun 0,432 satuan.
3. Nilai koefisien regresi komunikasi 0,316, artinya apabila komunikasi naik 1 satuan maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,316 satuan dan apabila komunikasi turun 1 satuan maka kinerja pegawai akan turun 0,316 satuan.

7. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan

adalah dengan melihat *level of significant* ($=0,05$). Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ probabilitas yang diterapkan sebesar $0,05$ ($\text{Sig} < \alpha 0,05$).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar $0,05$ ($\text{Sig} > \alpha 0,05$)

Tabel 4.26. Uji Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2383.944	2	1191.972	157.049	.000 ^a
	Residual	1350.985	178	7.590		
	Total	3734.928	180			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kompetensi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Tabel 4.26 diatas menunjukkan bahwa secara simultan terhadap pengaruh signifikan antara variabel bebas (kompetensi dan komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Pengaruh tersebut ditunjukkan pada nilai F_{hitung} sebesar $157,049 > F_{\text{tabel}}$ sebesar $3,05$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian diambil keputusan maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bahwa secara simultan variabel kompetensi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan

menggunakan tingkat signifikansi 5%. Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ taraf signifikansi sebesar 0,05 ($\text{Sig} < \alpha 0,05$).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ taraf signifikansi 0,05 ($\text{Sig} > \alpha 0,05$).

Tabel 4.27. Uji Parsial

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.502	1.317		8.737	.000		
	Kompetensi (X1)	.432	.035	.555	12.206	.000	.981	1.019
	Komunikasi (X2)	.316	.029	.503	11.062	.000	.981	1.019

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.25 maka uji parsial sebagai berikut:

1. Nilai t-hitung untuk variabel kompetensi sebesar 12,206 $>$ 1,984 dengan tingkat signifikan 0,000 $<$ 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
2. Nilai t-hitung untuk variabel komunikasi sebesar 11,062 $>$ 1,984 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 $<$ 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

c. Pengujian Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R) berguna untuk mengetahui hubungan antara kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi (R Square) berguna untuk mengetahui sejauh mana variabel terikat (kinerja pegawai) dapat dijelaskan oleh variabel bebas

(kompetensi dan komunikasi). Berdasarkan *print out* SPSS versi 20 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.28. R Square
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.638	.634	2.75496

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kompetensi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 17.0 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat:

1. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,799, artinya hubungan antara variabel kompetensi dan komunikasi terhadap variabel kinerja pegawai adalah kuat karena nilai R 0,799 mendekati nilai 1.
2. Angka *Adjusted R Square* yang disebutkan dengan koefisien determinasi adalah sebesar 0,634. Artinya 63,40 %. Artinya, variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi dan komunikasi sebesar 63,40 %, sedangkan sisanya 36,60 % lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti lingkungan kerja, pelatihan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Hasil dari koefisien regresi menunjukkan bahwa $t_{hitung} 12,206 > t_{tabel} 1,984$ dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, maka

dapat di simpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika kompetensi pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,432 satuan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada di identifikasi masalah poin no. 1 yaitu pegawai yang ditempatkan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya sehingga kurang menunjang keberhasilan penyelesaian tugasnya telah terjawab.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Hasil dari penelitian diperoleh nilai t-hitung untuk variabel komunikasi sebesar $11,062 > 1,984$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika komunikasi meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,316 satuan.

Dengan kata lain komunikasi pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meningkat yang terdiri dari komunikator, pesan, media, komunikan dan efek meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Ary

Setiawan (2018) menunjukkan bahwa ”komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kota Pontianak”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. 2 yaitu pegawai kurang lancar menyampaikan informasi menyebabkan informasi kurang andal yang menunjukkan komunikasi dalam organisasi masih buruk telah terjawab.

3. Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi dan komunikasi pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai F_{hitung} sebesar $157,049 > F_{tabel}$ sebesar 3,05 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa penelitian ini kompetensi dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kompetensi dan komunikasi dilakukan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan akan

menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan secara bersamaan.

Dengan kata lain kompetensi pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meningkat yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku, komunikasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang terdiri dari komunikator, pesan, media, komunikasi dan efek meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Ali Baba (2012) menunjukkan bahwa "terdapat pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja".

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. 3 yaitu pegawai bekerja tidak tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan instansi telah terjawab.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai t_{hitung} sebesar 12,206 dan nilai t_{tabel} 1,984 sehingga $t_{hitung} 12,206 > t_{tabel} 1,984$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai t_{hitung} sebesar 11,062 dan t_{tabel} sebesar 1,984 sehingga $t_{hitung} 11,062 > t_{tabel} 1,984$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
3. Kompetensi dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dengan nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,634, artinya variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi dan komunikasi sebesar 63,40 %, sedangkan sisanya 36,60 % lagi dijelaskan oleh faktor lain yaitu seperti lingkungan kerja, pelatihan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan, yaitu:

1. Disarankan kepada instansi untuk mempertahankan pengetahuan pegawai yang luas mengenai berbagai bidang kerja di instansi dan keterampilan pegawai yang memadai sesuai bidang kerjanya. Disarankan juga kepada instansi memperhatikan perilaku pegawai yang kurang mendukung pencapaian tujuan instansi. Solusinya yang dapat dilakukan adalah dengan cara mengikuti diklat/*short course* baik di dalam maupun diluar negeri, menambah wawasan dan pengetahuan dengan mengikuti kegiatan-kegiatan seminar/workshop/studi banding serta memiliki kejujuran, integritas dan profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tupoksi.
2. Disarankan kepada instansi untuk mempertahankan bahwa pesan yang diberikan mudah dicerna dan dipahami oleh penerima pesan, serta jaringan komunikasi formal dalam organisasi yang dapat menyampaikan pesan secara tepat waktu. Disarankan juga kepada instansi memperhatikan hambatan-hambatan dalam komunikasi, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat kelembagaan tergolong tinggi. Solusinya yang dapat dilakukan adalah dengan menjaga arus informasi antar personal maupun kelembagaan untuk tetap berjalan dengan lancar tanpa dikaitkan dengan rasa suka atau tidak suka kepada orang lain dan memelihara tingkat komunikasi walaupun terdapat hubungan antar pribadi yang kurang baik.
3. Disarankan kepada instansi untuk mempertahankan kualitas hasil kerja pegawai yang telah sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan. Disarankan

juga kepada instansi untuk memperhatikan kendala yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan. Solusinya yang dapat dilakukan adalah dengan cara pegawai berupaya mempelajari berbagai kendala dalam pekerjaannya, dan kemudian mencari cara untuk mengatasi kendala tersebut, sehingga penyelesaian pekerjaan dalam lebih cepat dengan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiman, S. (2018). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Modal Intelektual Pada Laporan Tahunan Perusahaan Non Keuangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 7(2), 23-34.
- Adoir, John. 2010. *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize. Andre,
- Anshari, Hairry. 2014. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrative Reform*, 2014, 2 (4): 2483 – 2496, ISSN 2338-7637. Diakses dari [e-journals.unmul.ac.id › index.php › JAR › article › view](http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JAR/article/view) pada tanggal 11 November 2019 hari Senin, Pukul 12.05 Wib.
- Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Unpub. *Jepa*, 4(2), 119-132.
- Aspan, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Cara Jitu Memilih Perusahaan*, Isbn 9786028892088, Pustaka Bangsa Press, Jakarta.
- Aspan, H., F. Milanie, A.K. Sari. (2016). “The Effect Of Public Participation, Transparency, And Accountability On The Efficiency Of The Distribution Of The School Operational Support Funds (Bos) In Tebing Tinggi City (Case Study Of Taman Siswa College)”. *Prosiding International Conference On Education For Economics, Business, And Finance (Iceebf) 2016 Universitas Negeri Malang*, Issn (Print) 2540-8372 Issn (Online) 2540-7481, Pp. 248-259.
- Aspan, H. (2017). *Aspek Hukum Dalam Bisnis: Tinjauan Atas Masalah Perlindungan Hukum Pemegang Saham Minoritas Dan Masalah Penggabungan Perusahaan (Merger)*. Isbn 9786022692362, Halaman Moeka, Jakarta.
- Aspan, H., E.S. Wahyuni, S. Effendy, S. Bahri, M.F. Rambe, Dan F.B. Saksono. (2019). “The Moderating Effect Of Personality On Organizational Citizenship Behavior: The Case Of University Lecturers”. *International Journal Of Recent Technology And Engineering (Ijrte)*, Volume 8 No. 2s, Pp. 412-416.
- Baba, Ali. 2012. Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, ISSN 1411-0393. Diakses dari [https://ejournal.stiesia.ac.id › ekuitas › article › view](https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view) pada tanggal 11 November 2019 hari Senin, Pukul 13.00 Wib.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Cangara, Hafied. 2016. *Komunikasi Politik: Konsep Teori dan Strategi*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Effendy, Onong Uchjana. 2017. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hardjono. 2010. *Audit Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Indonesia. Arikunto,
- Hidayat, R. (2018). Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia. *Jepa*, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., & Se, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pt. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal Ilmiah Integritas*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hartanto, R. Dwi. 2012. Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Demak. *Journal of Economic and Management* Vol 1. No. 1. Diakses dari <https://docplayer.info> 29836377-Naskah-publikasi-pengaruh-komunikasi-pada tanggal 12 November 2019 hari Selasa, Pukul 17.00 Wib
- Hasibuan, Malayu S.P., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Manullang, M dan Pakpahan, M. 2014. *Metodologi Penelitian. Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Citapustaka Media.
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Jimmy Salibi dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi E-Budgeting Sebagai Upaya Peningkatan Tranparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, A. P. (2019). Dampak Pengetahuan Pajak Dan Kualitas Pelayanan Petugas Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Kasus: Kpp Pratama Binjai). *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 7(2), 207-224.
- Panggabean, Masri. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pramudyo. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Prasetya, Ade Rizky. 2018. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi*, Universitas Islam Indonesia. Diakses dari [https://dspace.uui.ac.id > bitstream > handle > SKRIPSI](https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/SKRIPSI) pada tanggal 12 November 2019 hari Selasa, Pukul 18.30 Wib.
- Rivai. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P dan dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Ary. 2018. Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kota Pontianak. *Jurnal Manajemen* Vol. 7 No. 1. Diakses dari [https://www.researchgate.net > publication > 322858493_Servant_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/322858493_Servant_Leadership) pada tanggal 12 November 2019 hari Selasa, Pukul 21.10 Wib.
- Setiawan, N. (2018). Peranan Persaingan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan (Resistensi Terhadap Transformasi Organisasional). *Jumant*, 6(1), 57-63.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Uber. 2011. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Aditama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketujuh, Alfabeta, Bandung
- Sule, E. T. dan Saefullah, K. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Suprianto, J. 2010. *Manajemen Personaliala dan Sumber Daya Manusia*. Jakara: Erlangga.

- Suryanto. 2017. Persepsi Pegawai Mengenai Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Nilai-Nilai Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 3(2). Diakses dari <https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view> pada tanggal 13 November 2019 hari Rabu, Pukul 10.25 Wib.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syahyuni. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fastfood Indonesia Tbk Palembang. *Jurnal Kompetitif, Universitas Tridianti Palembang*. Diakses dari www.univ-tridianti.ac.id/index.php/ekonomi/article/download pada tanggal 11 November 2019 hari Senin, Pukul 11.15 Wib.
- Talim. B. 2013. *Kompetensi Karyawan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Provinsi Sumatera Utara. *Jumant*, 10(2), 1-14.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wursanto, I., 2010. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Zainal, Veithzal Rivai, Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.