

Efektivitas komunikasi organisasi pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi maluku

Tehubijuluw Zacharias
Universitas Kristen Indonesia Maluku
Jl.OT.Pattimaipauw Ambon, Indonesia
tehubijuluwzacharias@yahoo.com

English Title: Effectiveness of organizational communication in education and culture of maluku province

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal terhadap efektivitas komunikasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan teknik acak berstrata secara proporsional (*stratified random sampling*). Penentuan jumlah sampel didasarkan pada tabel sampel yang dikembangkan oleh Issac dan Michael, dimana apabila populasi sebanyak 303 orang, maka pada taraf kepercayaan 95 %, jumlah sampel sebesar 189 orang. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku.

Kata Kunci: Struktur; Teknologi; Lingkungan; Pola Komunikasi; Karakteristik Personal

Abstract

The aims of the research is to analyze the influence of variables of organization structure, technology, enviroment, communication pattern anda personal charasteristics on communication effectiveness. The sample was selected by using probablity sampling technicue with stratified random sampling method. The samples was determined based on sample table developed by Issac and Michael. Therefore, if the population were 303 people and confident level was 95%, the sample consisted of 189. The data were analyzed by using Structural Equation Modelling (SEM). The results of the research reveal that organization structure, technology, enviromet, communication pattern and personal charasteristics have a significant influence on organization communication effectiveness in Education, Youth and sports Departement of Maluku Province.

Keywords: Structure; Technology; Enviromet; Communication Pattern; Personal Charasteristics

PENGANTAR

Masalah pendidikan merupakan salah satu masalah pembangunan yang nyata, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk pembangunan. Perhatian kepada bidang pendidikan menjadi semakin penting di masa desentralisasi (otonomi pemerintahan daerah) ini karena kemampuan daerah menentukan arah dan kebijakan pembangunannya akan menentukan pula arah pembangunan di bidang pendidikan secara mendasar. Otonomi pemerintahan daerah memberi dampak terhadap pelaksanaan manajemen pembangunan pendidikan yaitu dengan memberi ruang gerak yang lebih luas kepada daerah untuk mengelola pembangunan pendidikannya dan menemukan strategi berkompetisi dalam era kompetitif mencapai output pendidikan yang berkualitas dan mandiri. Setidaknya ada dampak positif yang mendukung kebijakan desentralisasi pemerintahan terhadap pembangunan pendidikan di daerah, yaitu: meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah daerah dengan kewenangan yang dimiliki secara leluasa dapat mengelola dan memberdayakan potensi sumber daya yang dimiliki untuk pembangunan pendidikan, dan dapat membuka peluang penyelenggaraan pelayanan pendidikan yang lebih berkualitas (Manullang, 2010).

Pemerintah Provinsi Maluku memiliki tugas dalam memberikan pelayanan pembangunan pendidikan bagi warganya, pelayanan ini merupakan hak warga yang harus dipenuhi dalam pelayanan pemerintahan seperti yang dinyatakan dalam Visi Pemerintah Provinsi Maluku, yakni "terwujudnya perikehidupan masyarakat Maluku yang rukun, aman, damai dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh warga masyarakat yang bertaqwa, memiliki rasa cinta kasih dan berakhlak mulia, berkesadaran hukum dan lingkungan, serta memiliki etos kerja yang tinggi, dimana salah satu misinya adalah penciptaan sistem dan iklim pendidikan yang demokratis dan bermutu pada seluruh tatanan terutama pada Perguruan Tinggi, guna meningkatkan etos kerja dan daya saing, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggungjawab, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

Sampai saat ini, secara umum pemerintah daerah Provinsi Maluku telah melakukan berbagai upaya untuk akselerasi pembangunan di bidang pendidikan, diantaranya adalah dengan pengalokasian dana pendidikan pada Tahun 2018, yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar Rp.109.619.347.000 dan bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebesar Rp. 267.989.413.000, pemberian insentif bagi guru di daerah terpencil, dan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Akan tetapi, upaya pembangunan di bidang pendidikan tersebut cukup sulit terkait dengan letak geografi wilayah yang berupa daerah-daerah kepulauan yang tersebar dan cukup sulit untuk dijangkau. Kondisi letak geografi wilayah seperti ini cukup menyulitkan dalam membangun koordinasi dan komunikasi antar dinas di Provinsi serta antar dinas pendidikan Provinsi dan kabupaten/kota. Dengan demikian kondisi ini menyebabkan banyak perencanaan dan program pembangunan pendidikan di tingkat Provinsi dan kabupaten yang tidak padu, sinergi, dan berkelanjutan. Hal-hal yang direncanakan atau diprogramkan oleh dinas

pendidikan Provinsi tidak dilanjutkan oleh dinas pendidikan kabupaten/kota serta tidak didukung oleh program dinas lain di Provinsi. Hal ini berakibat banyak program dinas pendidikan Provinsi yang kurang produktif dan realisasinya tidak optimal.

Organisasi pemerintah daerah merupakan organisasi yang kompleks. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti komunikasi, pembuatan keputusan, pendelegasian wewenang dan sebagainya. Kompleksitas lainnya berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti kompleksitas yang berhubungan dengan jabatan, tugas, kedudukan dan status, serta hak dan wewenang. Kompleksitas ini dapat menjadi sumber yang potensial akan timbulnya kesulitan koordinasi dalam organisasi, saluran komunikasi dalam organisasi tidak berjalan atau digunakan sebagaimana mestinya, karena hal ini berpengaruh terhadap operasional organisasi. Dengan demikian peran komunikasi sangatlah penting dalam suatu organisasi yang besar. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Goldhaber,1993) bahwa organisasi terdiri atas sejumlah orang; melibatkan keadaan saling bergantung; kebergantungan memerlukan koordinasi; dan koordinasi mensyaratkan komunikasi.

Komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, meliputi komunikasi internal yang terjadi diantara orang-orang yang berada di dalam suatu organisasi yang meliputi komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*downward*) maupun komunikasi dari bawah ke atas (*upward*) dan komunikasi horisontal diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam suatu organisasi. Selain itu, organisasi juga melakukan komunikasi eksternal dengan publik eksternal yang berkaitan dengannya Komunikasi tersebut terjadi setiap hari dengan menggunakan berbagai media dan memiliki tujuan. Komunikasi yang dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan oleh komunikator adalah komunikasi yang dikatakan efektif. Membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif tersebut adalah fungsi pokok eksekutif perusahaan atau organisasi (Sunarjo, 1995).

Bacal (2004) menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berkenaan dengan tiga hal. Pertama, semua pelaku harus memiliki keterampilan dan pemahaman yang tepat untuk berkemunikasi. Komunikasi bukan proses yang sederhana, dan banyak orang tidak memiliki pemahaman tentang isu komunikasi. Kedua, komunikasi organisasi yang efektif membutuhkan iklim atau budaya yang mendukung komunikasi yang efektif. Secara lebih khusus, iklim meliputi kepercayaan. Keterbukaan, penguatan praktek komunikasi yang baik, dan berbagi tanggung jawab untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Ketiga, komunikasi yang efektif membutuhkan perhatian. Ini tidak begitu saja terjadi, tetapi dikembangkan sebagai hasil upaya intensional terhadap bagian manajemen dan staf.

Demikian pula dikemukakan oleh Manullang dan Marihot (2002), komunikasi adalah alat yang sangat penting untuk memperbaiki prestasi individu serta hasil operasi. Komunikasi yang meningkatkan kerjasama, kepercayaan dan antusiasme menimbulkan prestasi serta hasil yang lebih baik. Lanjut dikemukakan bahwa komunikasi memiliki tiga komponen dasar yakni pengirim, pesan dan penerima. Proses ini dimulai dengan pengirim yang seharusnya sanggup mengkalimatkan pesan yang hendak

disampaikan kepada penerima. Informasi yang dikomunikasikan antara pengirim dan penerima seharusnya mendatangkan pengertian timbal balik dan lengkap bila umpan balik termasuk dalam proses bersangkutan.

Masalah yang muncul berkenaan dengan komunikasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku adalah masih adanya sistem sentralisasi mencakup tingkat dan keterlibatan pihak yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini sentralisasi merujuk pada salah satu wewenang yang dikonsentrasikan dengan beberapa posisi yang dibuat pimpinan tingkat atas yang mengkoordinasi dan mengontrol secara lebih ketat. Menurut Venkatachalam, D.D. (1994), sentralisasi yang tinggi akan mengurangi interaksi diantara pegawai, pegawai merasa kurang bebas dalam mengambil keputusan dan memecahkan persoalan dan sentralisasi ini sangat membatasi hubungan horizontal diantara para pegawai. Selain itu, pegawai merasa tidak dilibatkan dengan kebijakan organisasional ketika organisasinya sangat tersentralisasi. Dampak negatif dirasakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan berkenaan dengan struktur organisasi yang sangat sentralisasi. Demikian pula dengan dimensi formalisasi, yang menunjukkan proses formulasi strategi dan implementasinya belum melibatkan seluruh anggota organisasi serta belum tersedianya aturan dan prosedur formal untuk pemecahan masalah. Ditinjau dari dimensi kompleksitas, terlihat bahwa pembagian bidang dan sub bidang pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku cukup banyak dan variatif, namun tidak terspesifikasi secara jelas antara bidang yang satu dengan bidang yang lain, yang memperbesar peluang terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan program atau kegiatan.

Faktor teknologi yang mencakup proses pekerjaan seperti proses pendataan guru dan siswa untuk kepentingan *update* data terbaru dengan pemanfaatan sistem informasi kurang memadai dimana infrastruktur teknologi masih perlu ditingkatkan khususnya dengan ketersediaan sistem *online* yang menghubungkan satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, sehingga terjadi percepatan arus informasi yang akan dikomunikasikan antar unit.

Masalah komunikasi juga dapat muncul dari faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Faktor eksternal misalnya dukungan dari pihak luar, baik dari pihak pemerintah, DPRD maupun *stakeholder* pendidikan lainnya. Lingkungan eksternal akan mempengaruhi lingkungan internal, yang menyangkut semangat dan motivasi pegawai untuk bekerja serta adanya dukungan dari pimpinan maupun antar sesama pegawai.

Pola komunikasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku berlangsung dengan beberapa cara yakni secara vertikal dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas dan secara horisontal. Komunikasi *downward* dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan, sedangkan komunikasi *upward* dilakukan oleh bawahan kepada pimpinan. Cara-cara komunikasi ini akan sangat mempengaruhi efektifitas komunikasi, karena sangat tergantung pada mekanisme komunikasi itu sendiri. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting bagi pegawai karena memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan. Pada Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan Provinsi Maluku, terdapat beberapa macam tipe komunikasi verbal, baik secara lisan yakni instruksi, pengarahan, laporan lisan dan pembicaraan maupun secara tulisan berupa surat, memo, petunjuk dan laporan. Agar komunikasi ini berhasil, diperlukan suatu upaya yakni mengetahui karakteristik subyek penerima informasi, obyek informasi dan cara komunikasi.

Kendala yang tak kalah krusialnya adalah karakteristik personal, baik dalam hal keterampilan berbicara, keterampilan mendengar pegawai dan metode umpan balik yang digunakan pegawai. Karakteristik individu pegawai seringkali membuat komunikasi mengalami hambatan secara psikologis antar individu. Kondisi ini masih terjadi diantara kebanyakan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Sehingga terlihat bahwa cara komunikasi pegawai pemerintahan masih lemah dibandingkan dengan pegawai yang bekerja di sektor swasta (perusahaan swasta). Hal ini dapat dimaklumi mengingat pegawai yang bekerja dalam bidang pemerintahan banyak yang memiliki pengetahuan komunikasi yang kurang memadai. Para pemimpin dalam pemerintahan juga dinilai masih banyak yang berhasil menjadi pemimpin bukan karena kemampuan dan keahlian dalam berkomunikasi, sehingga dalam menjalankan pekerjaan tidak didasarkan pada kemampuan komunikasi.

Beberapa penelitian empirik memberikan dukungan terhadap penelitian ini yakni penelitian Mehralizadeh, dkk (2008) yang meneliti mengenai efektivitas komunikasi organisasi di Iran (dalam tinjauan struktur organisasi dan teknologi). Hasil temuannya menyatakan bahwa 1) komunikasi organisasi berkaitan dengan struktur organisasi di LEA (*Local education Authority*) Perencanaan Lima Tahun lebih disukai. 2) kinerja LEA Ahwaz yang didasarkan pada perubahan struktur organisasi pada akhir tahun Perencanaan pembangunan Lima Tahun lebih baik pada tahun permulaan. 3) Komunikasi organisasi berkaitan dengan teknologi yang digunakan di LEA selama Perencanaan pembangunan Lima Tahun tidak disukai. 4) kinerja LEA Ahwaz didasarkan pada perubahan teknologi organisasi pada akhir Perencanaan pembangunan Lima Tahun lebih baik dari pada tahun permulaan. 5) komunikasi organisasi yang berkenaan dengan struktur organisasi dan teknologi yang digunakan di LEA selama Perencanaan pembangunan Lima Tahun tidak disukai. 6) kinerja LEA Ahwaz yang didasarkan pada perubahan struktur organisasi dan teknologi pada akhir Perencanaan pembangunan Lima Tahun lebih baik dari pada awal tahun permulaan. Kekurangan studi adalah kurangnya data statistik yang memadai yang berkaitan dengan tahun-tahun yang diteliti dan adanya perubahan proses manajer LEA dan staf kantor.

Demikian pula penelitian Purnami (2009) menyimpulkan bahwa saluran komunikasi ke bawah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Biro Administrasi Umum Universitas Kanjuruhan Malang, terbukti komunikasi ke bawah sudah dilaksanakan dengan baik antara atasan dan bawahan; saluran komunikasi ke atas berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Biro Administrasi Umum Universitas Kanjuruhan Malang; terdapat pengaruh signifikan antara saluran komunikasi horizontal terhadap efektivitas kerja pegawai Biro Administrasi Umum Universitas Kanjuruhan Malang, terbukti kerjasama, interaksi, dan koordinasi pekerjaan

antara atasan atau pegawai setingkat sudah dilakukan secara maksimal; terdapat pengaruh signifikan antara saluran komunikasi diagonal terhadap efektivitas kerja pegawai Biro Administrasi Umum Universitas Kanjuruhan Malang, terbukti sebagian besar pegawai sering melakukan komunikasi diagonal dalam melaksanakan tugasnya.

Devi, Vemala (1994) meneliti pengaruh struktur organisasi terhadap alur komunikasi yang efektif di Sharp-Roxy Corporation. Temuan utamanya adalah pengaruh variabel struktur organisasi terhadap efektivitas komunikasi. Ada tujuh variabel independen dari struktur organisasi dan dari ketujuh variabel tersebut mampu mempengaruhi sebesar 67,2% terhadap efektivitas komunikasi. Ketujuh variabel tersebut adalah spesialisasi, departementalisasi, tingkat hirarkis, waktu kontrol, penyebaran spasial (ruang), formalisasi dan sentralisasi dan struktur informal.

Penelitian ini dipandang perlu dilakukan mengingat bahwa sektor pendidikan merupakan sektor yang berperan besar dalam pembangunan suatu daerah. Hal tersebut teridentifikasi dari berbagai studi menunjukkan adanya hubungan positif antara pembangunan ekonomi dan pembangunan sumber daya manusia. Hal ini berarti keberhasilan sektor pendidikan akan berdampak sangat besar terhadap keberhasilan pembangunan di Provinsi Maluku. Sementara itu, keberhasilan suatu organisasi akan tercipta melalui pencapaian efektivitas komunikasi, baik antar SKPD maupun lintas SKPD.

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian ini menganalisis pengaruh faktor struktur organisasi, teknologi, lingkungan organisasi, karakteristik personal dan pola komunikasi terhadap efektivitas komunikasi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (non guru) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku sebanyak 303 orang, yang tersebar ke dalam 3 (tiga) Sub Bagian, 4 (empat) bidang dan 8 (delapan) seksi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan teknik acak berstrata secara proporsional (*stratified random sampling*). Teknik pengambilan sampel berstrata ini dilakukan secara proporsional berdasarkan persentase pada populasi. Dipilihnya teknik sampling didasarkan pada pertimbangan bahwa populasi tersebar berdasarkan strata atau golongan pegawai. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada tabel sampel yang dikembangkan oleh Issac dan Michael, dimana apabila populasi sebanyak 303 orang, maka pada taraf kepercayaan 95 %, jumlah sampel sebesar 189 orang.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *Linear Structural Relation* (LISREL) versi 8.80. Program pendukung lain yang digunakan dalam pengolahan data dan analisis hasil penelitian, yaitu *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

DISKUSI

Uji Validitas dan Reliabilitas

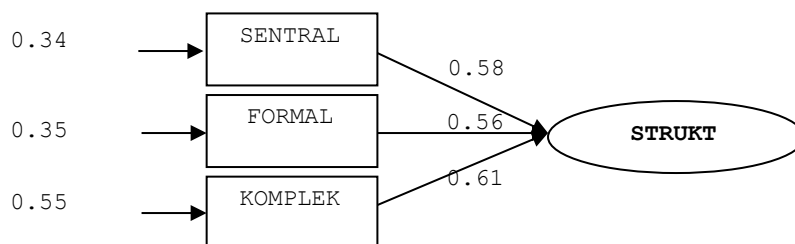
Konstruk pada teknik SEM disebut dengan *latent variable* (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan indikatornya adalah *observed*

variable (variabel yang diamati, sebagai operasionalisasi pengukuran atas variabel laten). Setelah susunan konstruk dan indikatornya dinyatakan dalam model, kemudian dengan menggunakan prosedur SEM dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk dipergunakan untuk mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian ini. Uji ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatori factor analysis*) pada masing-masing variabel laten yaitu struktur (STRUKT), teknologi (TEKN), lingkungan (LINGK), pola komunikasi (POLA), karakteristik personal (KRKTER) dan efektifitas komunikasi (EFEKTIF) dengan menggunakan program lisrel versi 8.50 yang merupakan versi terbaru untuk *software* pengolahan data Lisrel. Apabila nilai muatan faktor pada indikator lebih besar dari 0,5 sesuai dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh muatan faktor untuk dapat dikatakan valid, maka indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel (Chin, dalam Solimun, 2002).

Uji alat ukur yang kedua adalah reliabilitas, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah variabel bentukan atau faktor laten yang umum.

Struktur Organisasi merupakan variabel laten yang diukur dengan tiga variabel terukur atau indikator yaitu sentralisasi (X_1), formalisasi (X_2), kompleksitas (X_3). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 1
Nilai Muatan Faktor Variabel Struktur Organisasi

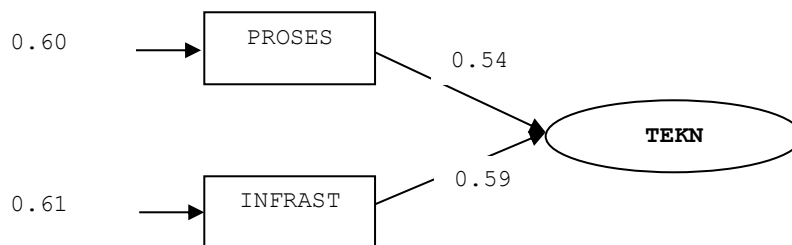
Pengujian reliabilitas untuk variabel *struktur organisasi* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1
Uji Reliabilitas Variabel Struktur Organisasi

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
X ₁ .	0,58	0,336	0,664	0,6075
X ₂ .	0,56	0,314	0,686	
X ₃ .	0,61	0,372	0,628	
Jumlah	1,750		1,978	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability variable* struktur organisasi adalah sebesar 0,6075 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Variabel terukur atau indikator yang digunakan dalam teknologi adalah proses (X₄) dan infrastruktur (X₅). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar berikut:



Gambar 2
Nilai Muatan Faktor Variabel Teknologi

Pengujian reliabilitas untuk variabel *Teknologi* disajikan pada Tabel 2

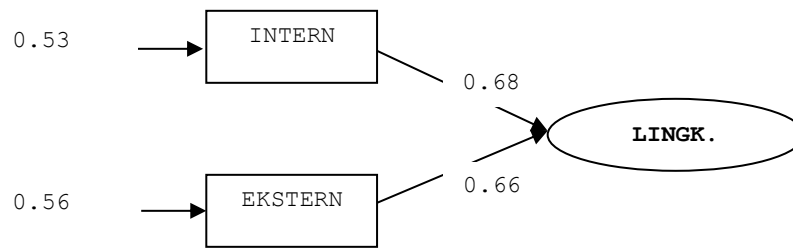
:

Tabel 2
Uji Reliabilitas Variabel Teknologi

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
X ₄	0,54	0,291	0,709	0,683
X ₅	0,59	0,348	0,652	
Jumlah	1,130		1,361	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability variable* teknologi adalah sebesar 0,683 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Variabel terukur atau indikator yang digunakan dalam *lingkungan* adalah internal (X_6) dan eksternal (X_7). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar berikut:



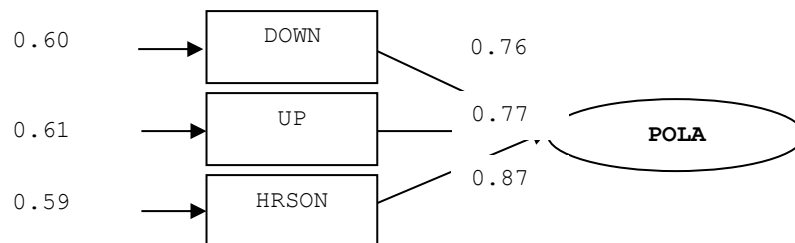
Gambar 3
Nilai Muatan Faktor Variabel Lingkungan

Pengujian reliabilitas untuk variabel *lingkungan* disajikan pada Tabel 3:

Tabel 3
Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
X_6	0,68	0,462	0,538	0,619
X_7	0,66	0,435	0,565	
Jumlah	1,340		1,103	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability variable* lingkungan adalah sebesar 0,619 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima. *Pola komunikasi* merupakan variabel laten yang diukur dengan tiga variabel terukur atau indikator yaitu *downward* (X_8), *upward* (X_9), horisontal (X_{10}). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 4
Nilai Muatan Faktor Variabel Pola Komunikasi

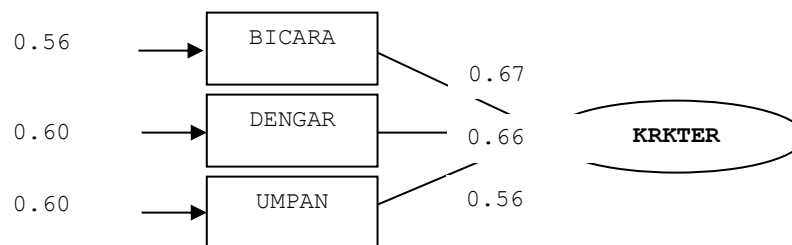
Pengujian reliabilitas untuk variable *pola komunikasi* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4
Uji Reliabilitas Variabel Pola Komunikasi

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
X ₈ .	0,76	0,577	0,423	0,842
X ₉ .	0,77	0,592	0,408	
X ₁₀ .	0,87	0,756	0,244	
Jumlah	2,400		1,075	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability variable* pola komunikasi adalah sebesar 0,842 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Karakteristik Personal merupakan variabel laten yang diukur dengan tiga variabel terukur atau indikator yaitu kecermatan (X₁₁), keterampilan (X₁₂) dan umpan balik (X₁₃). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 5
Nilai Muatan Faktor Variabel Karakteristik Personal

Pengujian reliabilitas untuk variable *karakteristik personal* disajikan pada tabel berikut:

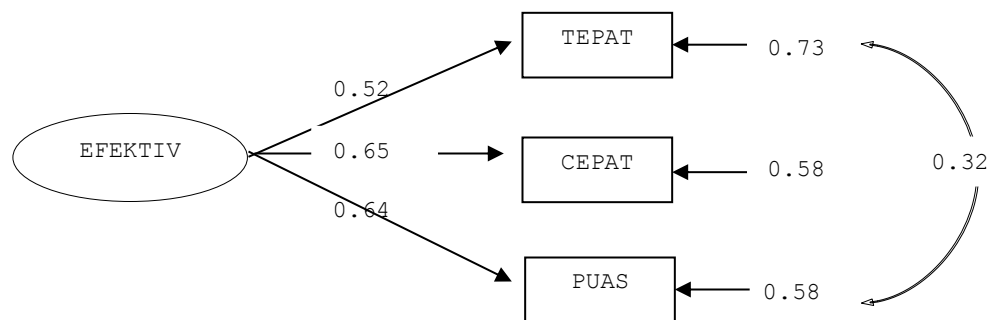
Tabel 5
Uji Reliabilitas Variabel Karakteristik Personal

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
X ₁₁	0,67	0,449	0,551	0,664
X ₁₂	0,66	0,436	0,564	
X ₁₃	0,56	0,313	0,687	
Jumlah	1,890		1,802	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability variable* karakteristik personal adalah sebesar 0,664 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Variabel terukur atau indikator yang digunakan dalam efektivitas komunikasi adalah cerita ketepatan (Y₁), kecepatan (Y₂) dan kepuasan (Y₃).

Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 6
Nilai Muatan Faktor Variabel Efektivitas Komunikasi SKPD

Pengujian reliabilitas untuk variabel efektivitas komunikasi disajikan pada Tabel 6:

Tabel 6
Uji Reliabilitas Variabel Efektivitas Komunikasi SKPD

Variabel Indikator	Estimasi (muatan faktor= λ)	λ^2	Kesalahan pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
Y ₁	0,52	0,270	0,730	0,633
Y ₂	0,65	0,422	0,578	
Y ₃	0,64	0,409	0,591	
Jumlah	1,81		1,899	

Berdasarkan perhitungan di atas, *construct reliability* variabel Efektivitas komunikasi adalah sebesar 0,633 lebih besar dari nilai 0,60 yang merupakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini adalah seperti terlihat dalam Tabel 7:

Tabel 7
Indeks Kesesuaian Model

Kriteria	Nilai <i>Cut-Off</i>	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	38,39	X ² dengan df = 31, sebesar 86,39
Significance Probability	≤ 0,05	0,001	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,032	Baik
GFI	≥ 0,90	0,97	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,94	Baik
NFI	≥ 0,95	0,96	Baik
CFI	≥ 0,95	0,99	Baik

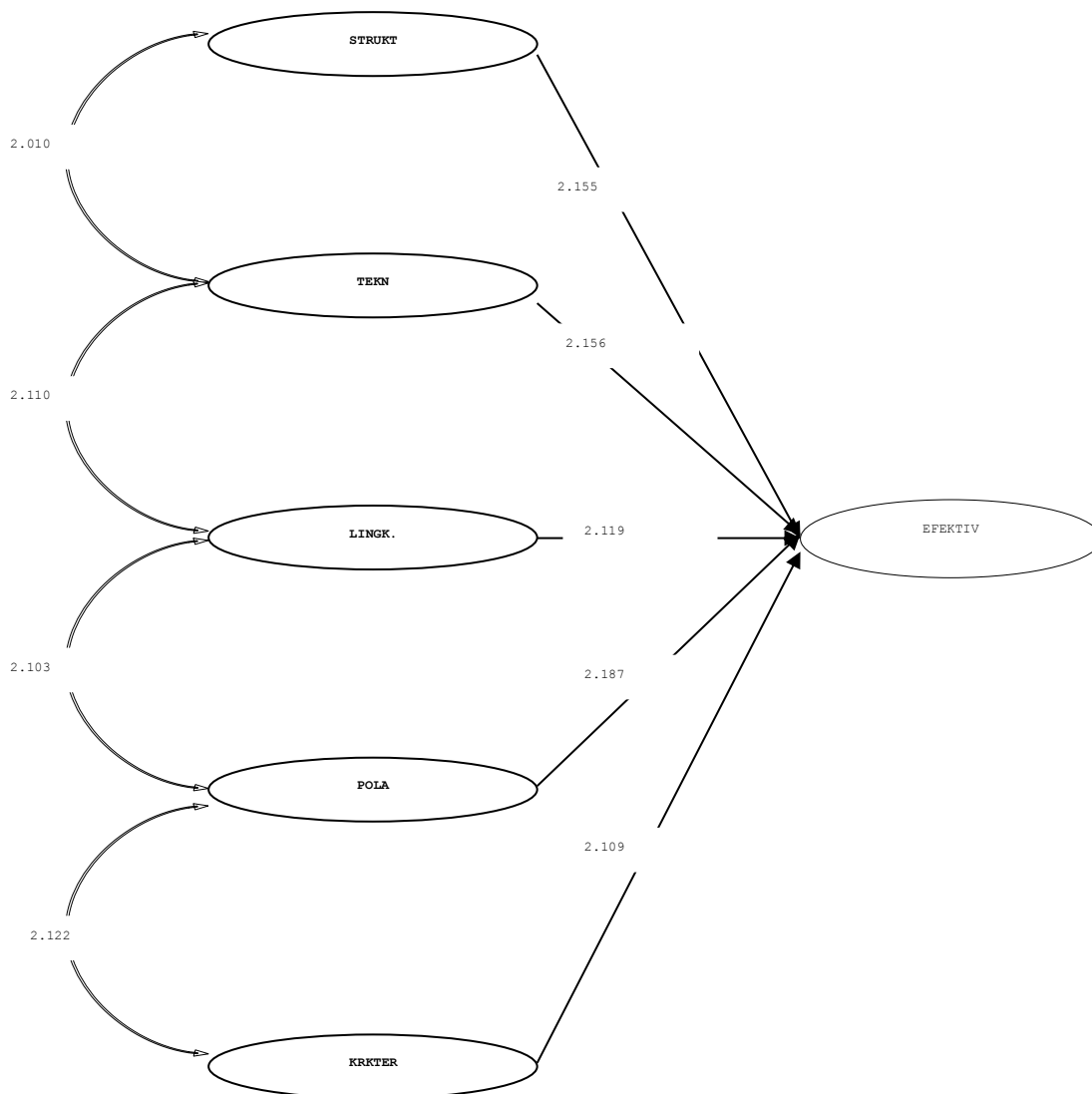
Tabel di atas menunjukkan bahwa sebelum model dispesifikasi kecocokannya, dilakukan tahap estimasi yang menghasilkan solusi yang berisi nilai akhir dari parameter-parameter yang dietimasi. Dalam tahap ini, dilakukan dengan memeriksa tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Menurut (Hair at.al, dalam Solimun, 2000) evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu: kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*), kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*), kecocokan model struktural (*structural model fit*).

Tabel 7 menunjukkan bahwa tujuh kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model ternyata semua kriteria terpenuhi, dengan demikian tidak perlu dilakukan modifikasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data. Nilai *chi square* diharapkan lebih kecil dari nilai *cut off*, dimana hasil perhitungan diperoleh nilai 86,39 sehingga dapat dikatakan bahwa data memenuhi asumsi normalitas, sebagai salah satu persyaratan data yang akan diolah melalui *Structural Equation Modelling*.

Uji Kausalitas (Uji Model Struktural)

Bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten yang lain. Hubungan kausal inilah yang dihipotesiskan dalam suatu penelitian. Berdasarkan tinjauan teori, kerangka konsep dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya

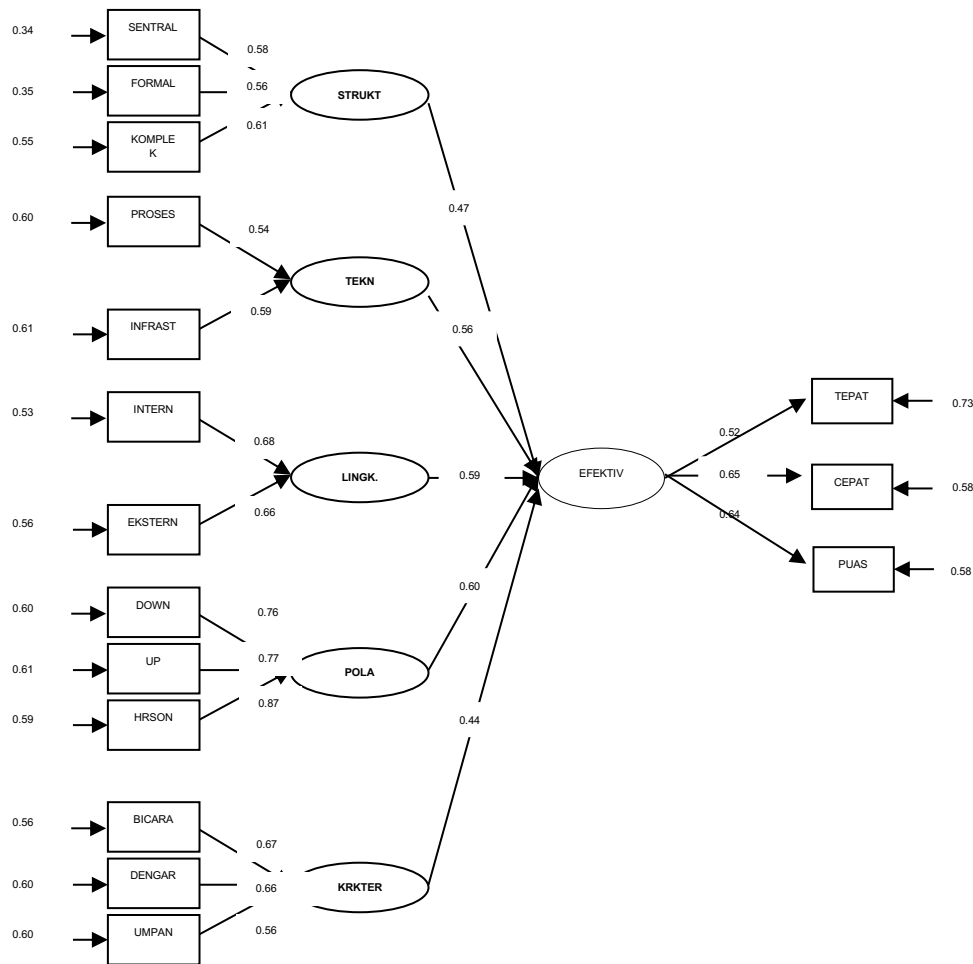
Hasil estimasi model structural dapat dilihat pada gambar diagram lintasan *basic model T-Values* sebagaimana berikut ini



Gambar 7
Model T-Value Pengaruh Struktur Organisasi, Teknologi, Lingkungan, Pola Komunikasi dan Karakteristik Personal terhadap Efektivitas Komunikasi

Nilai *T-value* masing-masing jalur yakni dari variabel eksogen ke variabel endogen menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari nilai 1,96 yang merupakan nilai t tabel ada taraf kepercayaan 95% atau kemungkinan tingkat kesalahan sebesar 5%. Nilai *T value* ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, sehingga faktor-faktor efektivitas komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dapat dijelaskan oleh kelima variabel endogen yakni struktur, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal.

Adapun diagram lintasan *basic model – standardized solution* dapat dilihat pada Gambar 8 berikut ini;



Gambar 8
Model Struktural Struktur Organisasi, Teknologi, Lingkungan, Pola Komunikasi dan Karakteristik Personal terhadap Efektivitas Komunikasi

Berdasarkan model struktural diatas, maka persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{EFEKTIF} &= \gamma_1 \text{STRUKT} + \gamma_2 \text{TEKN} + \gamma_3 \text{LINGK} + \gamma_4 \text{POLA} + \gamma_5 \text{KRKTER} + \zeta_1 \\
 \text{EFEKTIF} &= 0,47 \text{STRUKT} + 0,56 \text{TEKN} + 0,59 \text{LINGK} + 0,60 \text{POLA} + 0,44 \text{KRKTER} + \zeta_1
 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan di atas, koefisien jalur antara variabel struktur organisasi ke variabel efektivitas komunikasi sebesar 0,47 (47%) yang menunjukkan besar pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi; variabel teknologi ke variabel efektivitas komunikasi sebesar 0,56 (56%) menunjukkan besar pengaruh teknologi terhadap efektivitas organisasi; variabel lingkungan ke variabel efektivitas komunikasi sebesar 0,59 (59%) yang menunjukkan besar pengaruh lingkungan terhadap

efektivitas organisasi; variabel pola komunikasi ke variabel efektivitas komunikasi sebesar 0,60 (60%) yang menunjukkan besar pengaruh pola komunikasi terhadap efektivitas organisasi; variabel karakteristik personal ke variabel efektivitas komunikasi sebesar 0,44 (44%) yang menunjukkan besar pengaruh karakteristik personal terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dijelaskan bahwa struktur organisasi yang memenuhi persyaratan sentralisasi, formalisasi, kompleksitas akan mampu meningkatkan efektivitas komunikasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Pengambilan keputusan yang bersifat substansif yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku masih dilakukan secara sentralisasi. Keputusan yang berkaitan dengan kepentingan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku tetap berada pada hirarki tertinggi Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Tingkat formalisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku terlihat dari pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang dilaksanakan oleh aparatur yang dijalankan atas dasar standarisasi, peraturan dan prosedur kerja. Apabila suatu pekerjaan sangat diformalisasi maka orang yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut memiliki sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan pekerjaan dilakukan serta bagaimana mengerjakannya. Apabila formalisasi rendah, maka perilaku pegawai relatif tidak terprogram. Makin besar standarisasi, maka semakin sedikit pula jumlah masukan mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan oleh pegawai. Standarisasi bukan hanya menghilangkan kemungkinan pegawai untuk berperilaku lain, tetapi juga menghilangkan kebutuhan pegawai untuk mempertimbangkan alternatif.

Berdasarkan nilai di atas, juga menunjukkan bahwa dimensi yang paling berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi adalah pola komunikasi. Nilai muatan faktor terbesar untuk variabel pola komunikasi adalah pola komunikasi horisontal yang menunjukkan bahwa pola komunikasi horisontal merupakan dimensi yang paling *basic* dan berhubungan dengan pencapaian efektivitas komunikasi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terlihat bahwa semua indikator pada variabel observe dari pola komunikasi horisontal dipersepsikan positif oleh responden, artinya pola komunikasi antar sesama pegawai sudah berlangsung dengan baik, namun masih ada hambatan-hambatan yang dihadapi yakni letak ruangan yang tersekat-sekat antar unit kerja sehingga ada kesan terkotak-kotak antar unit kerja, setiap pegawai memiliki kepentingan dan pendapat yang berbeda, pengalaman, latar belakang dan strata sosial yang bervariasi serta adanya kecenderungan pegawai untuk taat dan patuh hanya pada Kepala Dinas. Untuk itu diperlukan suatu upaya yakni menetapkan jadwal khusus untuk melakukan rapat atau pertemuan secara rutin dan membuat suatu forum yang dapat menampung semua aspirasi dan pendapat pegawai sehingga tujuan organisasi.

Variabel pola komunikasi *downward* dan pola komunikasi *upward* pada dasarnya juga memiliki nilai muatan faktor yang cukup besar yakni masing-masing 0,76 yang berarti 76% pola komunikasi *downward* memberikan kontribusi terhadap pembentukan variabel pola komunikasi dan 0,77 yang berarti pola komunikasi *upward* memberikan kontribusi terhadap

pembentukan variabel pola komunikasi. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa indikator pada variabel pola komunikasi *downward* dan *upward* dipersepsikan positif oleh responden. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi vertikal dari bawah ke atas sudah berlangsung dengan baik, namun masih ada beberapa hambatan dan kendala-kendala yang dihadapi yakni bawahan sering takut dan tidak berani berkomunikasi dengan pimpinan, tidak memiliki inisiatif untuk melakukan komunikasi dan seringkali meninggalkan tempat kerja sementara pimpinan membutuhkan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya antara lain harus mencari waktu yang tepat untuk berkomunikasi dengan pimpinan dan pada saat pimpinan tidak mempunyai beban kerja yang padat, tenang, santai dan tidak *stress*. Demikian pula dengan komunikasi vertikal pimpinan terhadap bawahan sudah berlangsung dengan baik, namun menghadapi beberapa hambatan yakni waktu untuk bertemu dengan pimpinan sangat terbatas karena pimpinan sering melakukan tugas-tugas di luar kantor dan sering menerima tamu-tamu dari luar sehingga pimpinan cenderung untuk memberikan instruksi, pengarahan dan teguran melalui surat teguran serta berkomunikasi sebatas hal-hal kedinasan. Oleh karena itu, cara-cara berkomunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan adalah bersikap merangkul dan mengayomi, mengerti keinginan dan harapan bawahan, memberikan perlindungan dan jalan keluar bagi masalah yang dihadapi bawahan serta menerima, menghargai dan menghormati pendapat bawahan demi terciptanya kerjasama yang baik dan memudahkan dalam pendelegasian wewenang.

Nilai muatan faktor terbesar untuk variabel struktur organisasi adalah kompleksitas sebesar 0,61 atau 61% kontribusi indikator kompleksitas terhadap pembentukan variabel struktur organisasi. Hal ini menunjukkan pula bahwa kompleksitas merupakan dimensi yang paling *basic* dan berhubungan dengan struktur organisasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terlihat bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kompleksitas adalah masih rendah, yang dicirikan oleh masih kurangnya variasi jenis pekerjaan, namun tidak terspesifikasi serta tidak didukung oleh orang-orang atau pegawai dalam jumlah maupun kualitas.

Kompleksitas ini yang menunjukkan bahwa pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku, variasi tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai masih kurang namun tidak terspesifikasi antara unit yang satu dengan unit yang lain serta didukung oleh jumlah pegawai yang relatif masih kurang untuk setiap jenis pekerjaan. Salah satu contoh adalah kebijakan pemerataan dan perluasan akses dengan 6 kegiatan yakni sosialisasi dan penyuluhan PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), Fasilitasi TK/SD satu atap, pembangunan dan rehabilitasi TK, pengadaan buku dan alat pelajaran PAUD, lomba kreatifitas guru anak PAUD dan subsidi kepada lembaga PAUD. Dalam renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku, kegiatan ini merupakan program yang akan dilaksanakan oleh PAUD, sementara diketahui bahwa tidak ada bidang maupun seksi yang membawahi bidang PAUD, sehingga pelaksanaannya dilakukan oleh Seksi TK dan SD, akibatnya berdasarkan pencapaian sasaran hanya mencapai 26% dari indikator yang seharusnya tercapai 45%. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya,

banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap seksi untuk beberapa program, relatif masih sedikit namun tidak terspesifikasi berdasarkan seksi yang ada. Selain itu, jumlah pegawai di masing-masing seksi yang relatif masih kurang, sementara program yang harus dilaksanakan untuk keseluruhan juga mencakup wilayah yang cukup luas yakni se-Provinsi Maluku.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa secara struktur organisasi, kompleksitas memang terlihat lebar secara horisontal dan tinggi secara vertikal, namun belum didukung oleh kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang memadai. Demikian pula dengan variabel formalitas masih rendah karena belum adanya standarisasi pekerjaan, peraturan dan prosedur kerja baku bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Sementara dari variabel sentralisasi, proses pengambilan keputusan dan pengawasan belum sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing pegawai, sehingga keputusan tertinggi ada pada Kepala Dinas.

Nilai muatan faktor terbesar untuk variabel teknologi adalah infrastruktur sebesar 0,59 atau 59% infrastruktur memberikan kontribusi terhadap pembentukan variabel teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur merupakan dimensi yang paling *basic* dan berhubungan dengan variabel teknologi. Berdasarkan analisis deksriptif diketahui bahwa variabel infrastruktur cukup tinggi, yang didukung oleh ketersediaan sistem *online*, meskipun belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh pegawai, yang disebabkan oleh masih rendahnya kesiapan para pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi yang semakin pesat dan membutuhkan kemampuan dan kemauan untuk terlibat secara aktif. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku melalui renstra sudah merencanakan kegiatan yang berkaitan dengan teknologi ke dalam kegiatan penunjang yakni program pengembangan sistem informasi dan komunikasi yang akan dilaksanakan oleh semua bidang dan seksi, antara lain melalui pelatihan, pembangunan laboratorium, pengadaan peralatan dan pengembangan pembelajaran dengan teknologi informasi.

Nilai muatan faktor terbesar untuk variabel lingkungan adalah lingkungan internal sebesar 0,68 atau 68% lingkungan internal memberikan kontribusi terhadap pembentukan variabel lingkungan, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan internal merupakan dimensi yang paling *basic* dan berhubungan dengan variabel lingkungan. Berdasarkan observasi terlihat bahwa semangat pegawai dalam bekerja terlihat dari kedisiplinan, baik yang berkaitan dengan waktu datang dan waktu pulang dengan tepat waktu serta tidak meninggalkan pekerjaan pada jam kerja. Selain itu, tingginya motivasi juga terlihat dari kesediaan dan kerelaan melakukan pekerjaan dengan senang hati karena dimotivasi atau didorong oleh keinginan untuk mengaktualisasikan diri melalui pekerjaan.

Nilai muatan faktor terbesar untuk variabel karakteristik personal adalah kemampuan berbicara sebesar 0,67 atau 67% kemampuan berbicara memberikan kontribusi terhadap pembentukan variabel karakteristik personal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berbicara merupakan dimensi yang paling *basic* dan berhubungan dengan variabel karakteristik personal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi atau perbedaan karakteristik antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain,

namun dalam hal karakteristik berkomunikasi, pegawai cukup terampil berbicara dan mendengarkan, baik secara formal maupun non formal. Demikian pula dengan keterampilan memberikan umpan balik dalam hal saling memahami arti dan isi pesan yang dikomunikasikan yang menghindarkan pegawai dari kesalahpahaman satu sama lain. Pemahaman terhadap perbedaan karakteristik personal dalam berkomunikasi sangat penting dilakukan mengingat bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku merupakan suatu organisasi yang terdiri dari banyak pegawai dengan latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda yang berpotensi menimbulkan konflik, apabila tidak dilakukan pengelolaan komunikasi secara baik. Pengelolaan komunikasi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemukakan pendapat, gagasan, dan ide yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Berdasarkan model di atas, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Penyajian koefisien jalur secara rinci disajikan pada Tabel 9:

Tabel 9
Hasil Analisis Model Struktural

Variabel	Koefisien	T value > 1,96	Keterangan
Struktur organisasi ke efektivitas komunikasi	0,47	2,155	Signifikan
Teknologi ke efektivitas komunikasi	0,56	2,156	Signifikan
Lingkungan ke efektivitas komunikasi	0,59	2,119	Signifikan
Pola Komunikasi ke efektivitas komunikasi	0,60	2,187	Signifikan
Karakteristik personal ke efektivitas komunikasi	0,44	2,109	Signifikan
Nilai R ²	0,779		

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinan sebesar 0,779 yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebesar 77,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak dimasukkan

dalam model. Interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Komunikasi

Hasil perhitungan yang disajikan pada Tabel 9 menunjukkan bahwa struktur organisasi (ξ_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,47 atau 47% efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh variabel struktur organisasi yang ditandai dengan nilai t value yang merupakan hasil perhitungan sebesar 2,155 lebih besar dari nilai t hitung 1,96 pada selang kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi terbukti, sesuai dengan pembuktian hipotesis yang dijelaskan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Willen, dkk (2006), sentralisasi yang tinggi akan mengurangi interaksi diantara pegawai, pegawai merasa kurang bebas dalam mengambil keputusan dan memecahkan persoalan dan sentralisasi ini sangat membatasi hubungan horizontal diantara para pegawai. Selain itu, pegawai merasa tidak puas dengan kebijakan organisasional ketika organisasinya sangat tersentralisasi. Dampak negatif dirasakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan berkenaan dengan struktur organisasi yang sangat sentralisasi. Sejalan pula dengan pendapat Miller (1987) menyatakan bahwa formalisasi meningkatkan rasionalitas yang dirasakan dalam pengambilan keputusan.

Struktur organisasi yang dimaksud adalah tatanan organisasi yang terdiri dari tiga indikator yakni sentralisasi, tingkat formalisasi pekerjaan dan kompleksitas unit kerja organisasi. Ketiga indikator inilah yang mempengaruhi keefektifan komunikasi dalam hal kecepatan, ketepatan dan kepuasan. Dari ketiga indikator tersebut, maka kompleksitas memiliki nilai loading faktor terbesar yakni 0,61 atau 61% kompleksitas memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap efektifitas komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Sehingga dengan demikian, diperlukan spesifikasi pekerjaan yang sangat jelas di setiap unit agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan serta didukung oleh jumlah pegawai yang cukup memadai di setiap unit kerja.

Formalitas dengan loading faktor sebesar 0,56 atau 56% variabel formalitas memberikan pengaruh yang besar terhadap efektifitas komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku sehingga dengan demikian diperlukan standarisasi pekerjaan, peraturan dan prosedur kerja baku bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Demikian pula dengan sentralisasi memiliki *loading* faktor sebesar 0,58 menunjukkan bahwa sentralisasi memberikan pengaruh besar terhadap efektifitas komunikasi organisasi sehingga diperlukan adanya kejelasan kewenangan dalam pengambilan keputusan yang disertai dengan pengawasan yang diserahkan kepada masing-masing pegawai.

2. Pengaruh Teknologi Organisasi terhadap Efektivitas Komunikasi

Tabel 9 menunjukkan bahwa teknologi (ξ_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,56 efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh variabel teknologi yang ditandai dengan nilai *t value* yang merupakan hasil perhitungan sebesar 2,155 lebih besar dari nilai *t* hitung 1,96 pada selang kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%. Hasil ini juga memberikan dukungan atas hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa teknologi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi. Teknologi komunikasi ini dapat membantu kelompok organisasi tradisional agar dapat bekerja bersama-sama secara efektif. Tetapi, yang lebih penting adalah bahwa teknologi itu dapat membantu individu-individu yang bekerja tersebar dalam suatu tim.

Teknologi yang dimaksud adalah ketersediaan proses dan infrastruktur yang dapat memperlancar efektivitas komunikasi. Nilai loading faktor indikator proses sebesar 0,54 atau 54% proses mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan keterampilan dan keahlian dalam menggunakan teknologi informasi yang dapat membantu dan memperlancar pegawai dalam berkomunikasi secara efektif. Indikator infrastruktur dengan loading faktor sebesar 0,59 atau 59 % infrastruktur mempengaruhi efektivitas organisasi sehingga diperlukan ketersediaan jaringan, *data base*, sistem *software* serta sistem *online* yang akan memudahkan pegawai dalam bekerja dan juga memperlancar komunikasi antar pegawai.

3. Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Efektivitas Komunikasi

Tabel 9 menunjukkan bahwa lingkungan (ξ_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,59 efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh variabel lingkungan organisasi yang ditandai dengan nilai *t value* yang merupakan hasil perhitungan sebesar 2,119 lebih besar dari nilai *t* hitung 1,96 pada selang kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%. Hasil ini juga memberikan dukungan atas hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi. Hal ini sejalan dengan Steers (1985: 8) yang menyebutkan bahwa salah satu dari empat faktor yang menunjang efektivitas komunikasi adalah lingkungan, dimana lingkungan yang dimaksudkan disini mencakup dua aspek atau indikator yaitu: Indikator pertama adalah lingkungan *ekstern* yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Indikator kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

Lingkungan yang dimaksudkan adalah kondisi yang berada di dalam maupun di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal dengan besar *loading* faktor 0,68 atau 68%

lingkungan internal mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Sehingga dengan demikian, sangat diperlukan kondisi lingkungan internal yang dapat menjamin pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat dan motivasi tinggi. Kondisi ini dapat diciptakan dengan saling memberikan dukungan dan responsivitas yang tinggi terhadap perubahan lingkungan.

Lingkungan eksternal dengan *loading* faktor 0,66 atau 66% lingkungan eksternal mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Sehingga diperlukan dukungan dari pihak di luar Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Pihak luar tersebut antara lain pemerintah provinsi, PRD dan *stakeholder* pendidikan lainnya seperti komite sekolah dan dewan sekolah. Adanya dukungan dari pihak luar ini akan meningkatkan efektivitas komunikasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku.

4. Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Komunikasi

Tabel 9 menunjukkan bahwa pola komunikasi (ξ_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,60 efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh variabel pola komunikasi yang ditandai dengan nilai *t value* yang merupakan hasil perhitungan sebesar 2,187 lebih besar dari nilai *t* hitung 1,96 pada selang kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%. Hasil ini juga memberikan dukungan atas hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa pola komunikasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi. Hal ini sejalan dengan (Hage, 1974).

Pola komunikasi yang dimaksud adalah cara yang digunakan oleh para pegawai di SKPD untuk berkomunikasi satu dengan yang lainnya dengan cara *downward*, *upward* maupun horisontal. Pola komunikasi *downward* memiliki nilai *loading* faktor sebesar 0,76 atau 76% pola komunikasi dari atas ke bawah mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Komunikasi dari atas ke bawah ini dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan instruksi dan perintah, mengkomunikasikan kebijakan baru dan pengarahan atas tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan.

Pola komunikasi *upward* memiliki nilai *loading* faktor sebesar 0,77 atau 77% pola komunikasi dari bawah ke atas mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas ini dilakukan oleh pegawai untuk menyampaikan laporan hasil kerja, masalah kedinasan dan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Penggunaan pola komunikasi ini secara efektif akan mempengaruhi kecepatan, kecermatan dan kepuasan pegawai atas pelaksanaan komunikasi.

Pola komunikasi horisontal memiliki nilai *loading* faktor sebesar 0,87 atau 87% pola komunikasi secara horisontal mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi dalam hal ketepatan, kecepatan dan kepuasan. Komunikasi secara horisontal yang terjalin dengan baik dapat diciptakan melalui keaktifan mengikuti pertemuan, kesediaan berbagi informasi penting, kemampuan mengatasi konflik yang terjadi serta saling memberikan dukungan dan saran.

5. Pengaruh Karakteristik Personal terhadap Efektivitas Komunikasi

Tabel 9 menunjukkan bahwa karakteristik personal (ξ_5) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,44 efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh variabel karakteristik personal yang ditandai dengan nilai t value yang merupakan hasil perhitungan sebesar 2,109 lebih besar dari nilai t hitung 1,96 pada selang kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%. Hasil ini juga memberikan dukungan atas hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa karakteristik personal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi. Hal ini sejalan dengan Steers (1985) bahwa di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai efektivitas komunikasi (Steers:1985).

Karakteristik personal yang dimaksud adalah gaya yang dimiliki pegawai dalam melakukan komunikasi yang meliputi keterampilan berbicara, keterampilan mendengarkan dan umpan balik. Keterampilan berbicara pegawai memiliki nilai loading faktor sebesar 0,67 atau 67% keterampilan berbicara memberikan pengaruh yang besar terhadap efektivitas komunikasi dalam hal ketepatan, kecepatan dan kepuasan dalam berkomunikasi. Keterampilan berbicara pegawai sangat penting karena menyangkut kemampuan pegawai dalam menyampaikan pesan atau informasi baik dalam suasana formal maupun informal.

Keterampilan mendengarkan memiliki nilai *loading* faktor sebesar 0,66 atau 66% keterampilan mendengarkan memberikan pengaruh yang besar terhadap efektivitas komunikasi dalam hal ketepatan, kecepatan dan kepuasan dalam berkomunikasi. Keterampilan mendengarkan ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyimak dan menginterpretasikan pesan ataupun informasi yang diterima. Umpan balik memiliki nilai *loading* faktor sebesar 0,56 atau 56% umpan balik memberikan pengaruh yang besar terhadap efektivitas komunikasi dalam hal ketepatan, kecepatan dan kepuasan dalam berkomunikasi. Pemberian umpan balik secara efektif akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam merespon pesan yang diterima secara tepat dan cepat.

Model struktural pada Gambar 8 juga menunjukkan bahwa *masing-masing variabel eksogen* berkorelasi positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif. Demikian pula dengan hasil perhitungan koefisien determinasi total (R^2) sebesar 0,779, yang menunjukkan bahwa struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal secara bersama-sama mempengaruhi efektivitas komunikasi sebesar 77,9% dan sisanya sebesar 22,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hal ini sejalan dengan pendapat Mehralizadeh, dkk. (2008) menyatakan bahwa efektivitas komunikasi organisasi berhubungan dengan beberapa faktor antara lain: struktur organisasi, teknologi, karakteristik personal pegawai dengan indikatornya yaitu keterampilan berbicara, mendengar secara efektif dan metode umpan balik), kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi (Mehralizadeh, 2008).

Komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting dalam suatu organisasi, mengingat bahwa organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Secara umum, komunikasi dinilai efektif bila rangsangan yang disampaikan dan yang dikmaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsang yang ditangkap dan dipahami oleh penerima. Komunikasi dikatakan efektif apabila orang berhasil menyampaikan apa yang dimaksudkannya. Suatu komunikasi dapat dikatakan efektif apabila penerima dapat menginterpretasikan pesan yang diterima seperti yang dimaksudkan, artinya ada penguraian isi sandi dan menerjemahkannya ke dalam informasi yang bermakna. Pada umumnya, semakin pengertian sandi penerima sesuai dengan pesan yang dimaksudkan pengirim, semakin efektif komunikasi tersebut (Burgoon, 2003). Komunikasi yang efektif adalah suatu keadaan dimana komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Komunikasi yang efektif penting bagi pimpinan karena komunikasi ini menyediakan saluran untuk proses manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif adalah suatu keadaan dimana terdapat pemahaman yang sama antara komunikator dengan komunikan terhadap suatu pesan yang dimaksudkan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi secara signifikan dipengaruhi oleh struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal. Hal ini berarti tidak berbeda dengan hipotesis teoritik yang diajukan oleh Stoner (2003) dan Steers (1985) bahwa 4 faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan dan kepemilikan informasi. Hasil penelitian ini membuktikan teori Mehralizadeh, dkk. (2008) menyatakan bahwa efektivitas komunikasi organisasi berhubungan dengan beberapa faktor antara lain: struktur organisasi, teknologi, karakteristik personal pegawai dan kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi (Robbins, 2000; Daft, 1998).

Implikasi metodologis penelitian ini, pada bab III disebutkan bahwa unit analisis penelitian ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku, dengan populasi adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Maluku. Hal ini berarti bahwa dari sisi generalisasi temuan, belum bisa mencerminkan secara utuh keseluruhan SKPD Bidang pendidikan, karena hanya 1 SKPD yang dijadikan sebagai populasi penelitian. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang menekankan aspek keterwakilan seluruh SKPD bidang pendidikan yang ada di Provinsi Maluku, sehingga temuan dalam penelitian berikutnya dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas.

Selain itu, pada penelitian ini, variabel laten endogenous diasumsikan berpengaruh secara langsung terhadap variabel laten eksogenous. Untuk itu,

penelitian selanjutnya diharapkan mengakomodasi keterlibatan variabel intervening yang lain, yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Implikasi praktis bagi peningkatan efektivitas komunikasi, yakni secara empiris penelitian memberikan arti bahwa struktur organisasi, teknologi, lingkungan, pola komunikasi dan karakteristik personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi

Variabel yang paling berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi yaitu pola komunikasi dan variabel *observe* yang paling dominan berpengaruh terhadap pola komunikasi yakni pola komunikasi horisontal, sebagaimana diketahui bahwa *horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Berdasarkan hasil analisis ini juga diketahui bahwa *observed variable* efektivitas komunikasi yang mempunyai muatan faktor terbesar adalah ketepatan penyampaian dan penerimaan pesan dan yang terendah adalah kecepatan penerimaan pesan serta kepuasan terhadap teknik komunikasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika peningkatan efektivitas komunikasi dapat dilakukan dengan peningkatan ketepatan penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi bagi pegawai.

Implikasi bagi pimpinan SKPD bidang pendidikan, bahwa peningkatan efektivitas komunikasi dapat ditingkatkan dengan melakukan sinergitas struktur organisasi, penggunaan teknologi, perbaikan lingkungan internal maupun eksternal, penyempurnaan pola komunikasi yang efektif serta perubahan karakteristik personal yang meliputi ketrampilan berbicara, ketrampilan mendengar dan memberikan umpan balik atas pesan yang diterima.

Komunikasi organisasi yang efektif berkenaan dengan tiga hal. Pertama, semua pelaku harus memiliki keterampilan dan pemahaman yang tepat untuk berkemunikasi. Komunikasi bukan proses yang sederhana, dan banyak orang tidak memiliki pemahaman tentang isu komunikasi organisasi. Kedua, komunikasi organisasi yang efektif membutuhkan iklim atau budaya yang mendukung komunikasi yang efektif. Secara lebih khusus, iklim meliputi kepercayaan. Keterbukaan, penguatan praktek komunikasi yang baik, dan berbagi tanggung jawab untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Ketiga, komunikasi yang efektif membutuhkan perhatian. Ini tidak begitu saja terjadi, tetapi dikembangkan sebagai hasil upaya intensional terhadap bagian manajemen dan staf. Tingginya hubungan antara komunikasi horisontal terhadap peningkatan efektivitas komunikasi membawa suatu implikasi bahwa pimpinan sebagai orang yang paling bertanggung jawab dalam suatu organisasi akan dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam suatu organisasi melalui cara-cara: menetapkan tujuan organisasi pada semua pegawai, melatih pegawai agar mampu berkomunikasi secara efektif, meninjau kemampuan dan prestasi kerja pegawai terus menerus, menghargai pendapat dan pandangan dari pegawai, membuat perencanaan organisasi di masa yang akan datang, mengembangkan kemampuan masing-masing pegawai dan menggunakan standar sosial dalam menghargai prestasi pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada Dekan FISIF UKIM yang telah memberikan bantuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R (2004). *Improving Communication -- Tips For Managers*. Casselman, ceo@work911.com
- Burgoon, J. K., Stoner, G. A., Bonito, J. A., & Dunbar, N. E. (2003). Trust and deception in mediated communication. In *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Proceedings of the* (pp. 11-pp). IEEE.
- Devi, Vemala. (1994). *Impact of Organizational Structure on Effective Communication Flow: The Case of Sharp-Roxy Corporation*. Masters Thesis. Universiti Utara Malaysia.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication. 6th Edition*. MC. Graw Hill. USA
- Hage, J. (1974). *Communication and organizational control: Cybernetics in health and welfare settings*. New York.
- Manulang, M. (2010) Otonomi Pendidikan. <http://www.hariansib.com>. Akses 18 April 2018.
- Manullang dan Marihot. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Mehralizadeh, Yadollah, Sakineh Shahi, Ali Sharify. (2008). *Effectiveness of organizational communication (organizational structure and technology) in education system of Iran*. Social Science Electronic Publishing, Inc.
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *Journal of Management Studies*, 12: 686-701.
- Purnami, O.F. (2009). *Pengaruh Saluran Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Biro Administrasi Umum Universitas Kanjuruhan Malang*. Tesis, Manajemen Sumber Daya.
- Solimun. (2002). Pendekatan MRA (Moderator Regression Analysis) menggunakan SEM (Structural Equation Modelling), *Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Volume 3 No.2*.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling, Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Steers, R. M., Ungson, G. R., & Mowday, R. T. (1985). *Managing effective organizations*. Kent Pub. Co..
- Sunarjo (1995). *Studi Pola Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan PTN dan PTS di Bandung*. Bandung: FIK UNPAD.
- Venkatachalam, D.D. (1994). *Impact of Organizational Structure on Effective Communication Flow: the Case Of Sharp –Roxy Corporation, Thesis Masters in Management Science*, the Graduate School of Universiti Utara Malaysia.