

PENGARUH KOMUNIKASI FORMAL TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Nur Azizah¹, Dematria Pringgabayu²
Politeknik Pajajaran ICB Bandung^{1,2}

Email: nur.azizah@poljan.ac.id¹, dematria.pringgabayu@poljan.ac.id²

Abstract

The problem that becomes the study of this research is about employee promotion decisions. The core of the study focused on the factors that influence employee promotion decisions. One of these factors is communication, namely formal communication. Based on this, the main problem revealed in this study is there any influence of formal communication on employee promotion decisions. The research method used is the descriptive method, with questionnaire data collection techniques on a scale of five Likert categories, to 54 employees who have experienced appointment at the Regional Civil Service Agency of West Java Province. The data analysis technique used is a simple regression test. Based on the calculations obtained by the results of alternative hypotheses stating "There is the Effect of Formal Communication (X) on Employee Promotion Decision Making (Y) in the Regional Civil Service Agency of West Java Province." While the magnitude of the influence of formal communication on employee promotion decisions is equal to 15.60%, the remaining 84.4% influenced by other factors

Keywords: formal communication, promotion, decision making.

Abstrak

Masalah yang menjadi kajian dari penelitian ini adalah mengenai pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai. Inti kajiannya difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai. Salah satu faktor tersebut adalah komunikasi yaitu komunikasi formal. Berdasarkan hal tersebut, pokok masalah yang diungkap dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dengan teknik pengumpulan data angket skala lima kategori Likert,

terhadap 54 orang pegawai yang telah mengalami pengangkatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi sederhana. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil hipotesis alternatif yang menyatakan “Terdapat Pengaruh Komunikasi Formal (X) Terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai (Y) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat”. Sedangkan besarnya pengaruh komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai yaitu sebesar 15,60%, sisanya sebesar 84,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya

Kata kunci: komunikasi formal, pengambilan keputusan promosi.

PENDAHULUAN

Dalam pembentukan pendapatan nasional, ekspor *netto* merupakan salah satu komponen yang sangat penting. Ekspor *netto* atau biasa disebut neraca perdagangan adalah selisih antara pendapatan yang diterima dari kegiatan ekspor dan pengeluaran dari kegiatan impor. Nilai neraca perdagangan yang positif menunjukkan bahwa kegiatan perdagangan internasional suatu negara mengalami surplus, sedangkan nilai negatif menunjukkan bahwa perdagangan internasional mengalami defisit.

Promosi jabatan merupakan salah satu upaya dalam mengembangkan karier seorang pegawai. Hal ini dapat terlihat nyata dengan adanya dukungan pimpinan dan bagaimana pegawai tersebut melakukan pekerjaannya dengan menunjukkan kinerja yang optimal terhadap pimpinan dan organisasi. Keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan pada masa sekarang sangat berpengaruh terhadap kondisi organisasi di masa yang akan datang.

Menurut pendapat Nitisemito (1996:135-136) mengemukakan bahwa “Terdapat beberapa kriteria umum yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan promosi jabatan pegawai yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif dan kreatif”. Akan tetapi, pada kenyataannya tidak semua kriteria umum tersebut diterapkan di setiap perusahaan. Dengan kata lain, pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai dilakukan dengan mengacu pada suatu kriteria yang berlaku di masing-masing perusahaan.

Demikian pula dengan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Barat. PNS sebagai aparatur dan abdi negara mempunyai tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam mengemban tugasnya mereka dituntut untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, terutama dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Oleh karenanya usaha pembinaan dan pengembangan PNS sudah menjadi suatu keharusan demi keberhasilan dan kemajuan organisasi. Adapun persyaratan promosi yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat lebih menekankan kepada aspek kursus pendidikan yang pernah diikuti, pelatihan-pelatihan, seminar, prestasi kerja, masa kerja, jenjang kepangkatan serta tentu saja dengan mengutamakan lowongan formasi jabatan

Kebijakan promosi jabatan pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Prov. Jabar, berdasarkan data yang menunjang serta hasil wawancara penulis, memotret fenomena penyimpangan salah satunya dalam hal promosi jabatan pegawai dalam pengisian formasi kosong pada tahun 2009 dapat terlihat bahwa pegawai yang dipromosikan untuk mengisi formasi kosong yang masa kerjanya cukup lama yaitu kurun waktu 11-25 tahun lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang masa kerjanya baru atau kurun waktu 5-10 tahun. Dapat dilihat pula bahwa masih tersisa 11 orang pegawai yang masa kerja 11-25 tahun dan 2 orang pegawai yang masa kerja 5-10 tahun yang tidak dipromosikan, jumlah pegawai yang tidak dipromosikan dengan masa kerja 11-25 tahun cenderung lebih banyak daripada pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun. Sedangkan untuk sisa formasi seharusnya masih dapat diisi

oleh pegawai yang masa kerjanya 11-25 tahun apabila melihat dari sisi pengabdian serta pengalaman selama bekerja

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil wawancara penulis dengan sumber yang terkait didapatkan bahwa dalam menjalankan pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai masih menemui beberapa kendala yaitu pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai sulit diterapkan secara objektif karena adanya unsur subjektivitas dalam penilaian seperti nepotisme, faktor sosial dan persahabatan, kepercayaan.

Nepotisme. Nepotisme disini menunjukkan suatu perlindungan terhadap sanak keluarga yang memang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Atasan langsung yang mengambil keputusan promosi jabatan pegawai, lebih mendahulukan anggota keluarga untuk mendapatkan pekerjaan-pekerjaan dan promosi jabatan yang diinginkan. Dalam hal ini termasuk pula perasaan pribadi seorang atasan pada bawahannya "like or dislike" sehingga sering dilakukan di luar ketentuan yang ada.

Faktor sosial. Keanggotaan dalam suatu klub atau partisipasi dalam setiap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh organisasi merupakan faktor kuat untuk mendapatkan promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat khususnya pada level manajemen yang lebih tinggi dan staf.

Persahabatan. Ikatan informal yang kuat diciptakan antara pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dengan minat, ide, nilai, kepercayaan dan sikap satu sama lainnya. Sebagai akibatnya, ikatan informal seperti itu antara pengambil keputusan dan kandidat promosi dapat menjadi faktor signifikan dalam memutuskan siapa yang akan mendapatkan promosi jabatan dan siapa yang tidak. Terutama pada level organisasional puncak, eksekutif lebih menyukai bekerja dengan orang-orang yang perasaan dan persepsinya merupakan cermin dari mereka sendiri.

Kepercayaan. Kepercayaan disini menunjukkan tingkat kepercayaan seorang atasan terhadap pegawai maupun bawahannya yang menurut atasan lebih dinilai dekat, sepaham, dan saling menguntungkan antar satu sama lain dalam segala hal.

Adanya kendala-kendala dalam pelaksanaan pengambilan keputusan promosi jabatan tersebut, dapat mengakibatkan timbulnya ketidakpuasan para pegawai sehingga pegawai tidak giat bekerja, kurang disiplin, tidak semangat untuk berprestasi dalam pekerjaan, hasil kerja pegawai akan menurun dan berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan serta membahayakan eksistensi organisasi maupun perusahaan.

Para pegawai tersebut merasa bahwa proses dalam upaya untuk mengembangkan karir mereka di dalam perusahaan tidak akan berhasil dan tidak berubah dikarenakan salah satu upaya pengembangan karir pegawai melalui promosi jabatan yang diadakan tidak diberikan kepada mereka, walaupun mereka sudah berusaha menunjukkan eksistensi dan kemampuan mereka yang terbaik kepada pimpinan, sehingga didapat bahwa pelaksanaan pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat belum dapat dilaksanakan secara efektif dan terstruktur.

Pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai perlu mendapat perhatian yang serius guna membantu tercapainya suatu produktivitas pegawai dan menumbuhkan kinerja

pegawai yang optimal. Oleh karena itu perlu adanya faktor-faktor pendukung yang dapat menjadi suatu alat pertimbangan rasional sehingga dapat mengoptimalkan ketercapaian pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai yang tepat. Salah satu faktor pendukung yang dimaksud adalah adanya komunikasi yang efektif salah satunya yaitu komunikasi formal.

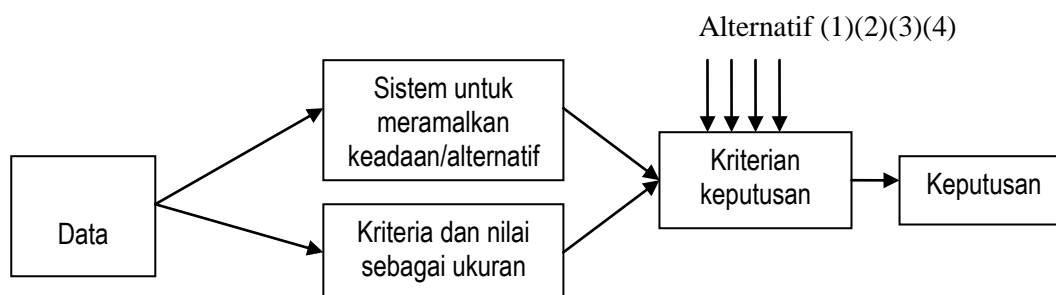
Adanya komunikasi yang efektif sangat penting dan mempermudah dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif merupakan target ideal bagi setiap organisasi, karena melalui proses komunikasi itulah akan diperoleh banyak informasi penting dan berguna untuk pengambilan keputusan. Tujuan dari manajemen adalah mencapai hasil kerja secara efektif dan efisien.

LANDASAN TEORI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kegiatan pengambilan keputusan merupakan kegiatan inti dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengambil suatu keputusan yang baik, tepat dan menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Seorang pemimpin juga harus mampu bertanggung jawab atas resiko yang akan diterimanya atas keputusan yang dibuat. Untuk memperoleh suatu keputusan yang baik, tepat dan menguntungkan tersebut, serta untuk menghindari resiko yang tidak diinginkan, maka seorang pengambil keputusan (pemimpin) harus mempunyai langkah-langkah atau kebijakan dalam mengambil sebuah keputusan.

Ukas (2004:141) mengemukakan secara keilmuan pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui proses pembuatan keputusan dengan cara : a) Mencari data keterangan yang diperlukan, b) Menganalisa data yang telah kita peroleh, c) Mempertimbangkan, secara objektif data tersebut, d) Setelah dilakukan pemilihan secara selektif dan refrenatif terhadap apa yang dihadapi. Manajemen memilih beberapa alternatif dari alternatif yang terbaik yang telah terpilih berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kemudian berdasarkan nilai ukuran untuk menilai alternatif di masa yang akan datang dibuatlah keputusan yang tepat, e) Pelaksanaan keputusan.

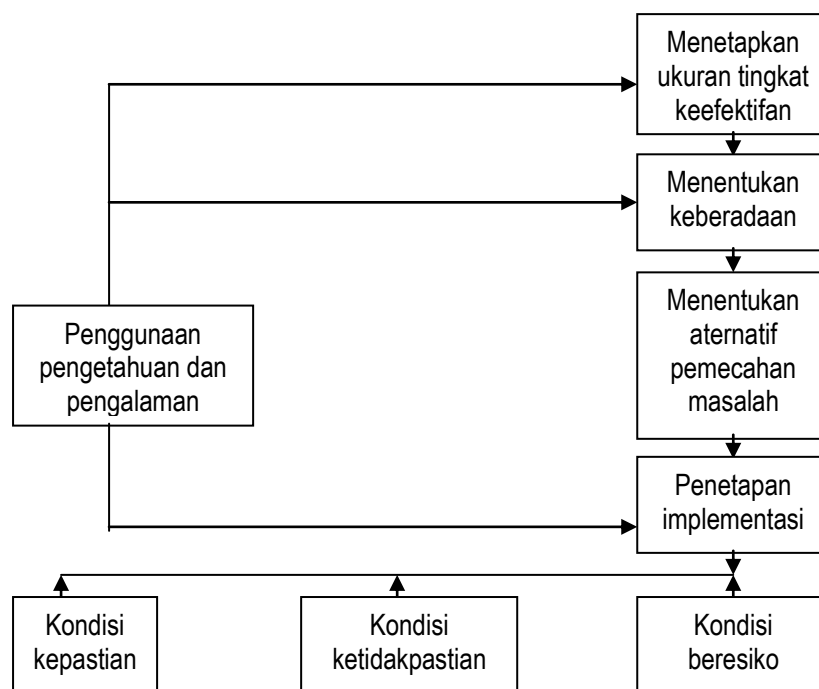


Sumber : Ukas (2004 : 141)

Gambar 1. Susunan Pengambilan Keputusan

Gambar tersebut menjelaskan bahwa pimpinan bisa memilih alternatif mana yang mempunyai keuntungan maksimal untuk masa yang akan datang. Untuk itu harus diperhitungkan keuntungan atau kerugian yang akan terjadi. Dan akhirnya perlu ditambahkan bobot kemungkinan yang disebut nilai yang diharapkan, selanjutnya isi dan keputusan merupakan hal yang perlu dilaksanakan.

Menurut Rubenstein dan Haberstorh (Komaruddin, 2000:50) proses pembuatan keputusan meliputi tahap-tahap berikut : 1) Pengenalan masalah atau kebutuhan untuk pembuatan keputusan, dalam hal ini masalah diidentifikasi dan kemudian dirumuskan, 2) Analisis dan laporan alternatif-alternatif, masalah dianalisis dengan cara meneliti variabel-variabel yang menyebabkannya dan akibat-akibat yang akan diproyeksikan yang akan timbul di waktu yang akan mendatang, 3) Pemilihan diantara alternatif-alternatif yang ada, pada tahapan ini manajemen mempertaruhkan masa depannya ketika harus memilih salah satu dari alternatif pemecahan yang sering kali bukan paling baik tetapi hanya paling mungkin dilakukan, 4) Komunikasi dan pelaksanaan keputusan, jika pilihan telah jatuh maka keputusan perlu dikomunikasikan kepada seluruh personalia agar mereka mempersiapkan diri atas segala konsekuensi pelaksanaan keputusan itu, 5) Tindak lanjut dan umpan balik hasil keputusan, agar efektivitas pelaksanaan keputusan dapat dinilai dan diukur.



Sumber : Donelly, Gibson, Ivancevich (Maman Ukas, 2004:149).

Gambar 2. Proses Pembuatan Keputusan

Simon (Kalantari, 2010) mengajukan model yang menggambarkan proses pengambilan keputusan. Proses ini terdiri dari fase 4 fase, yaitu:

1. Intelligence, Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.
2. Design, Tahap ini merupakan proses menemukan, mengembangkan dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi.
3. Choice, Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mungkin dijalankan. Hasil pemilihan tersebut kemudian diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Implementation, Adalah pelaksanaan keputusan yang meliputi pemberian penjelasan kepada orang-orang terkait serta membuat konsensus bahwa keputusan menitikberatkan pada kebaikan dan menanamkan komitmen.

PROMOSI JABATAN PEGAWAI

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Menurut Hasibuan (2000:108-110) mengemukakan bahwa “Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah pengalaman (senioritas), kecakapan (*ability*), serta kombinasi pengalaman dan kecakapan”. Berikut akan dijelaskan masing-masing penjelasan dari pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan tersebut:

- a) Pengalaman (senioritas), Pengalaman merupakan pertimbangan promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.
- b) Kecakapan (*ability*), Kecakapan merupakan pertimbangan promosi berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.
- c) Kombinasi pengalaman dan kecakapan, Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan pertimbangan promosi berdasarkan pada lamanya bekerja dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Ada beberapa macam jenis promosi yang perlu diketahui. Jenis-jenis itu memudahkan manajer sumber daya manusia untuk dapat mempromosikan kepada jenis apa karyawan tersebut. Menurut Hasibuan (2005:113) mengemukakan bahwa jenis-jenis promosi yang dikenalnya adalah:

- a) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*), Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
- b) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*), Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat

untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

- c) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*), Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
- d) Promosi Kering (*Dry Promotyion*), Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan peringkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

KOMUNIKASI FORMAL

Komaruddin (2000:90) mengemukakan pengertian Komunikasi Formal sebagai proses penyampaian pesan secara tidak pribadi (impersonal) dalam bentuk kata-kata, isyarat-isyarat atau lambang-lambang kepada penerima yang akan menerjemahkan, menafsirkan dan menanggapi dan berjalan melalui rangkaian “petala” (hierarki) organisasi formal yang ada.

Sebagaimana dikemukakan oleh Ukas (2004:329) bahwa “Jaringan komunikasi formal adalah jaringan saluran penyampaian informasi berita mengikuti struktur organisasi yang resmi baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal”.

Sehingga didapat kesimpulan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi formal itu tidak dapat berimprovisasi dalam berkomunikasi, karena terikat pada hierarki yang tercipta, bahkan pikiran, keputusan, dan perilaku (lambang-lambang komunikasi) ditentukan oleh kebijakan organisasi, dan dilakukan mengikuti alur yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyana (2012) ada empat bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yaitu :

1. Komunikasi ke Bawah. Menurut Lewis (Muhammad, 2009:108) Komunikasi Ke Bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
2. Komunikasi ke Atas. Komunikasi ke Atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan ini adalah integrasi dan pembaruan
3. Komunikasi Horizontal. Komunikasi Horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi
4. Komunikasi Lintas Saluran. Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupu bawahan mereka. Spesialis staf biasanya paling aktif

muncul dalam komunikasi lintas saluran karena biasanya mereka bertanggung jawab muncul di rantai otoritas pemerintah dan jaringan yang berubungan dengan jabatan.

METODOLOGI

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif verifikatif. Metode deskriptif merupakan suatu bentuk penulisan yang bertujuan menggambarkan, melukiskan serta menganalisis kenyataan yang ada pada perusahaan yang diteliti sedangkan verifikatif merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis.

Penelitian ini membahas dua variabel yaitu variabel bebas (*dependent variable*) atau variabel X yaitu Komunikasi Formal dan variabel terikat (*independent variable*) atau variabel Y yaitu Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai. Adapun subyek yang dijadikan responden pada penelitian ini adalah para pegawai yang telah mengalami promosi jabatan pegawai maupun yang telah mengalami kenaikan jabatan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah yang berjumlah 116 orang. Mengingat pada struktur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi ini terdapat Lima bagian (strata), maka penulis menggunakan teknik sampel Proporsional Random Sampling karena ukuran sampel dialokasikan secara proporsional menurut banyaknya unit sampling dalam ukuran strata. Berdasarkan teknik pengambilan sampel, maka peneliti mengambil jumlah sampel 54 orang pegawai yang telah mengalami kenaikan jabatan/promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data regresi sederhana. Analisis data ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah yaitu “Adakah Pengaruh Komunikasi Formal terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah. Analisis regresi adalah menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data-data dari variabel yang diteliti, apakah sesuatu variabel disebabkan atau dipengaruhi atautkah tidak oleh variabel lainnya.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji hipotesis terhadap proposisi hipotetik yang diajukan akan diuraikan pada bagian ini. Seluruh pengolahan data untuk pengujian hipotesis menggunakan bantuan *Microsoft Excel 2007*. Pengujian koefisien regresi dapat dilakukan dengan memperhatikan langkah-langkah pengujian hipotesis berikut.

- a. Menentukan rumusan hipotesis H_0 dan H_1

Hipotesis penelitian statistik (H_0 dan H_1) yang sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu:

$H_0 : \rho = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh antara komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah.

$H_1 : \rho \neq 0$, artinya terdapat pengaruh antara komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah.

b. Penentuan taraf kemaknaan α (*level of significance* α), yaitu $\alpha = 5\%$.

c. Penentuan dan penggunaan statistik uji, sebagai berikut:

$$F = \frac{RJK_{\text{Reg}(b/a)}}{RJK_{\text{Res}}}$$

1) Menghitung jumlah kuadrat regresi ($JK_{\text{reg}(a)}$)

$$JK_{\text{Reg}(a)} = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$JK_{\text{Reg}(a)} = \frac{(2221,05)^2}{54} = 91353,22$$

2) Menghitung jumlah kuadrat regresi ($JK_{\text{Reg}[b|a]}$) dengan rumus:

$$JK_{\text{Reg}[b|a]} = b \cdot \left\{ \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n} \right\}$$

$$\begin{aligned} b &= \frac{N(\sum X.Y) - \sum X \cdot \sum Y}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \\ &= \frac{54(81370,17) - (1972,52)(2221,05)}{54(72512,80) - (1972,52)^2} = 0,520 \end{aligned}$$

Maka:

$$\begin{aligned} JK_{\text{Reg}[b|a]} &= 0,520 \cdot \left\{ 81370,17 - \frac{(1972,52)(2221,05)}{54} \right\} \\ &= 0,520 \cdot \left\{ 81370,17 - \frac{4381079,225}{54} \right\} \\ &= 0,520(81370,17 - 81131,10) \\ &= 124,25 \end{aligned}$$

3) Menghitung jumlah kuadrat residu (JK_{res})

$$JK_{\text{Res}} = \sum Y^2 - JK_{\text{Reg}(b/a)} - JK_{\text{Reg}(a)}$$

$$JK_{\text{Res}} = 92149,67 - 124,25 - 91353,22$$

$$JK_{\text{Res}} = 672,19$$

4) Menghitung rata-rata jumlah kuadrat regresi a ($RJK_{\text{reg}(a)}$)

$$RJK_{\text{Reg}[a]} = JK_{\text{Reg}[a]} = 91353,22$$

5) Menghitung rata-rata jumlah kuadrat regresi b/a ($RJK_{\text{reg}(b/a)}$)

$$RJK_{\text{Reg}[b|a]} = JK_{\text{Reg}[b|a]} = 124,25$$

6) Menghitung rata-rata jumlah kuadrat residu (RJK_{res})

$$RJK_{Res} = \frac{JK_{Res}}{n-2} = \frac{672,19}{54-2} = 12,45$$

Sehingga nilai hitung F diperoleh:

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{Reg(b/a)}}{RJK_{Res}}$$
$$F_{hitung} = \frac{124,25}{12,45} = 9,9818$$

- 7) Nilai atau titik kritis pada $db1 = 1$, $db2 = n-2$ dan $\alpha 5\%$, yaitu $F_{(0,05;1;52)} = 4,0266$.
- 8) Penentuan nilai hitung F apakah terletak di daerah penerimaan H_0 atau penolakan H_0 . Berdasarkan nilai F hitung dan nilai F tabel yang diperoleh, diketahui nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel ($9,9818 > 4,0266$), sehingga nilai hitung F terletak di daerah penolakan H_0 . Artinya pernyataan yang menyebutkan: “tidak terdapat pengaruh antara Komunikasi Formal terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah” ditolak.
- 9) Kesimpulan. Berdasarkan hasil uji terhadap 54 orang pegawai di Badan Kepegawaian Daerah, diperoleh keterangan objektif bahwa terdapat pengaruh antara Komunikasi Formal terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel X dalam pembentukan variabel Y pada suatu analisis hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Rumusnya : $KD = r^2 \times 100\%$.

Besarnya kontribusi variabel komunikasi formal (X) terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai (Y) adalah $0,395^2 \times 100\% = 15,60\%$. Artinya, pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai dipengaruhi oleh komunikasi formal sebesar 15,60%. Sisanya sebesar 84,4, % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan uji statistik, setelah diketahui bahwa data penelitian berdistribusi normal, linier dan homogen, kemudian peneliti menggunakan statistik parametrik dalam menguji hipotesis penelitian.

Pengujian hipotesis yang peneliti lakukan, bertujuan untuk suatu kesimpulan bahwa Komunikasi Formal memberikan pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, artinya tinggi atau rendahnya pengambilan keputusan dipengaruhi oleh komunikasi.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi sederhana diperoleh persamaan regresi linier pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai atas komunikasi formal yaitu $\hat{Y}=22,146+0,520X$. Hal ini berarti pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai bernilai 22,146 jika komunikasi formal tidak diimplementasikan dengan baik, tetapi jika komunikasi

formal diimplementasikan dengan baik maka pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai akan meningkat sebesar 0.520.

Berdasarkan perhitungan pengujian hipotesis diperoleh F_{hitung} sebesar 9,9818 sedangkan F_{tabel} dengan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan $dk \text{ reg } b/a = 1$ dan $dk \text{ res} = n - 2 = 52$ sebesar 4,0266, artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $9,9818 > 4,0266$. Maka H_0 yang menyatakan “Komunikasi Formal tidak berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai” ditolak dan tentu saja H_1 yang menyatakan “Komunikasi Formal berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai” diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis “Komunikasi Formal berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat” diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dijabarkan di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi variabel komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai sebesar 15,60%. Hal ini mengandung arti bahwa pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai dipengaruhi oleh komunikasi formal sebesar 15,60%, sedangkan sisanya sebesar 84,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut dengan variabel yang lebih banyak dan jumlah sampel yang lebih besar.

Berdasarkan hasil tersebut, penelitian telah menjawab pertanyaan peneliti yang terdapat pada rumusan masalah yaitu adakah pengaruh Komunikasi Formal terhadap Pengambilan Keputusan Promosi Jabatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Adanya pengaruh komunikasi formal terhadap pengambilan keputusan promosi jabatan pegawai sejalan dengan pendapat pendapat Robbins (2006) bahwa: Fungsi komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif. Dan mendukung penelitian sebelumnya (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011; Kalantari, 2010; Malenko, 2013).

KESIMPULAN

Melalui komunikasi yang efektif salah satunya yaitu komunikasi formal, seorang pemimpin akan lebih mudah mendapatkan informasi yang berkaitan dengan pegawai, termasuk informasi pegawai dalam rangka promosi jabatan bagi pegawai. Para pimpinan akan lebih mudah mendapatkan informasi mengenai prestasi pegawai, lama bekerja, tingkat atau golongan pegawai dan lain sebagainya, sehingga proses pengambilan keputusan promosi jabatan akan lebih tepat sasaran.

REFERENSI

- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.
- Hasibuan, M. S. P (2000). *Manajemen Dasar Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of management History*, 16(4), 509-520.
- Komaruddin. (2000). *Manajemen Kantor (Teori dan Praktek)*. Bandung: Trigenda Karya.
- Malenko, N. (2013). Communication and decision-making in corporate boards. *The Review of Financial Studies*, 27(5), 1486-1532.
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi, Cetakan Kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (2012). *Cultures and communication*. Bandung: Rosda.
- Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, (Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan). Jakarta : PT. INDEX.
- Ukas, M. (2004). *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.