



**PENGARUH KOMUNIKASI HORIZONTAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT JASA RAHARJA PERWAKILAN
JEMBER**

SKRIPSI

Oleh:

Henny Lavenia Bernadeta Uli Nainggolan

200910201103

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JEMBER

2024



**PENGARUH KOMUNIKASI HORIZONTAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT JASA RAHARJA PERWAKILAN
JEMBER**

SKRIPSI

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
program studi Ilmu Administrasi Negara*

Oleh:

Henny Lavenia Bernadeta Uli Nainggolan

200910201103

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JEMBER

2024

PERSEMBAHAN

Puji syukur atas kebaikan Tuhan Yesus Kristus karena kasih dan kemurahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Orang tua yang terkasih, Drs Haron Wilson Nainggolan, S.Pd dan Ekawati Simangunsong, BA;
2. Saudara, Saudari, dan Keponakan yang terkasih, Handika Roberto Nainggolan, Henry Antonio Nainggolan, Katherin Simangunsong, dan Hansel Wesly Nainggolan;
3. Seluruh sahabat saya yang terkasih
4. Seluruh teman seperjuangan saya yang selalu menemani dan membantu saya selama di perkuliahan;
5. Civitas Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik atas pelayanannya selama ini;
6. Almamater Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

MOTTO

“Kiranya diberikan-Nya kepadamu apa yang kau kehendaki dan dijadikan-Nya berhasil apa yang kau rancangkan.”

Mazmur 20:5

“Do the Best and Be the Best”



PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Henny Lavenia Bernadeta Uli Nainggolan

NIM : 200910201103

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: *Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 23 November 2023

Yang menyatakan,



Henny L.B.U. Nainggolan

NIM 200910201103

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul *Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan* telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 20 Desember 2023
Tempat : Ruang Ujian 210 Lantai 2 FISIP

Pembimbing

1. Pembimbing Utama

Nama : Drs. Supranoto, M.Si, Ph.D

NIP : 196102131988021001

2. Pembimbing Anggota

Nama : Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si

NIP : 197003221995122001

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : M Hadi Makmur, S.Sos, M.AP

NIP : 197410072000121001

2. Penguji Anggota

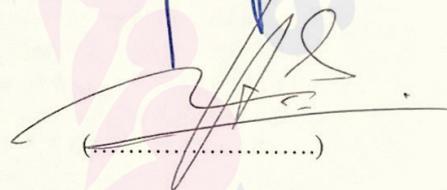
Nama : Drs. Anwar, M.Si

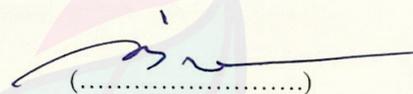
NIP : 196306061988021001

Tanda Tangan


(.....)


(.....)


(.....)


(.....)

ABSTRACT

*One of the public sector organizations in Indonesia is PT Jasa Raharja Representative of Jember which is responsible for managing traffic accident insurance. This organization in the implementation of its duties and responsibilities brings good news and reviews from the public in the mass media, as evidenced in the compensation delivery report. The success of this organization is inseparable from the contribution of all employees who carry out their duties and responsibilities well, as evidenced by the awards received. Researchers assume that horizontal communication plays an important role in employee performance. Horizontal communication helps employees in establishing relationships between coworkers so as to save time and make it easier to coordinate tasks and responsibilities. Therefore, researchers suspect that there is an influence of horizontal communication on the performance of employees of PT Jasa Raharja Representative of Jember (H_1). This study aims to examine the effect of horizontal communication on employee performance at PT Jasa Raharja Representative of Jember. This study uses a quantitative approach with an associative research strategy. The sample used was all employees totaling 16 people. Determination of the sample using census sampling technique. Data collection tools using questionnaires with nonparametric data analysis techniques. The results showed that there is a strong and significant relationship between horizontal communication and employee performance, because the spearman rank correlation coefficient value is 0.656 (**) and Sig (2-tailed) is 0.006. Researchers also tested the hypothesis using the t test with a confidence level of 95% ($\alpha = 5\%$), the t test showed the value of $t_{table} < t_{count}$ (2.145 < 3.936) then the hypothesis (H_1) is accepted. The amount of free influence given by horizontal communication on employee performance (dependent variable) is 50.9%, while the rest is influenced by other variables.*

Keywords: employee performance, horizontal communication, Public sector organizations

RINGKASAN

Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember; Henny Lavenia Bernadeta Uli Nainggolan; 200910201103; 2023; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah rasa keingintahuan peneliti terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Hal tersebut bermula saat peneliti menemukan berita di media massa mengenai PT Jasa Raharja, berita tersebut memuat berbagai perolehan penghargaan dari tingkat nasional hingga internasional, proses pelayanan yang cepat, laporan kinerja tahunan yang terus mengalami peningkatan, serta memiliki citra positif di masyarakat. Kemudian, peneliti melihat hal tersebut sejalan dengan pemberitaan di media massa mengenai salah satu kantor perwakilan Jasa Raharja yakni PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

PT Jasa Raharja Perwakilan Jember juga memiliki citra baik di masyarakat yang memuat berita tentang kecepatan pelayanan, klaim santunan korban, dan respon positif masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan yang sejalan dengan laporan penyerahan santunan organisasi. Hal tersebut menunjukkan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari kontribusi pegawai, karena kinerja organisasi diperoleh dari kinerja pegawai. Kontribusi pegawai dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang diterima. Hal tersebut memberikan pertanyaan baru bagi peneliti, pengaruh apa yang diberikan terhadap baiknya kinerja yang dihasilkan PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Kemudian, peneliti berasumsi bahwa komunikasi memegang peran penting bagi kinerja pegawai karena komunikasi menjadi dasar dalam menyampaikan kebutuhan organisasi. Komunikasi terbagi atas 4 (empat) arah, salah satunya komunikasi horizontal. Arah komunikasi ini

sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi pengorganisasian, serta memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial. Hal tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi, di mana PT Jasa Raharja melakukan berbagai kegiatan yang mencerminkan pelaksanaan komunikasi horizontal. Oleh sebab itu, peneliti menduga bahwa ada pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember (H_1), sehingga organisasi ini dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi penelitian asosiatif. Strategi asosiatif digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana pengaruh variabel komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Uji Signifikansi menggunakan uji t untuk menentukan jawaban dari hipotesis. Sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember yang berjumlah 16 orang. Penentuan sampel tersebut menggunakan teknik sensus sampling. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah nonparametrik.

Hasil penelitian dengan menggunakan uji korelasi rank spearman menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara komunikasi horizontal dengan kinerja pegawai, karena nilai koefisien korelasi sebesar 0,656(**) dan Sig (2-tailed) adalah 0,006. Peneliti juga melakukan uji hipotesis menggunakan uji t, uji tersebut menunjukkan nilai t_{hitung} dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) adalah 3,936, sedangkan t_{tabel} yaitu $t_{(0,025;14)}$ adalah 2,145. Hal ini berarti $t_{tabel} < t_{hitung}$ ($2,145 < 3,936$) maka hipotesis (H_1) diterima, artinya ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Hasil uji t juga menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan adalah searah, artinya semakin tinggi komunikasi horizontal maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Besarnya Pengaruh bebas yang diberikan komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) adalah 50,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

PRAKATA

Puji syukur penulis haturkan atas kebaikan Tuhan Yesus Kristus karena kasih, kemurahan, dan pertolongan yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember” dengan baik dan tepat pada waktu-Nya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember. Penyusunan ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Djoko Poernomo, M.Si, CIQnR, CSBA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Dosen Pembimbing Anggota;
3. Ibu Dr. Dina Suryawati, S.Sos, M.AP selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politi;
4. Bapak Drs. Supranoto, M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing Utama atas perhatian, pikiran, dan waktunya dalam membimbing penulisan skripsi ini;
5. Bapak Drs. Anwar, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama proses akademik;
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen serta staf karyawan di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember
7. Bapak Darwin P. Sinaga, SE, M.Si selaku Kepala Jasa Raharja Perwakilan Jember yang telah membantu dan memberi dukungan;
8. Pihak PT Jasa Raharja Perwakilan Jember yang telah memberikan ijin penelitian serta seluruh staf yang telah bersedia untuk saya teliti;
9. Papi dan Mami, orang tua yang terkasih, Drs. Haron Wilson Nainggolan dan Ekawati Simangunsong, BA;

10. Saudara, Saudari, dan keponakan saya yang terkasih, Handika Roberto Nainggolan, Henry Antonio Nainggolan. Katherin Simangunsong, dan Hansel Wesly Nainggolan;
11. Seluruh sahabat saya yang terkasih, Josua Siregar, Wesly Silitonga, Samuel Pasaribu, Clara Sitorus, Dame Lingga, Priskila Simbolon, dan Magdalena Hutauruk yang senantiasa memberikan dukungan;
12. Teman terdekat saya yang terkasih, Rufus Raynaldi Napitupulu yang senantiasa membantu dan mendukung saya;
13. Teman Perkuliahan saya, Devi Nurkasanah dan Fadha S.P. Perdana;
14. Seluruh teman angkatan saya selama perkuliahan;
15. Keluarga Besar NHKBP Jember;
16. Keluarga Besar Paguyuban Horas Jember;
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya masukan yang bersifat membangun dari semua pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 2 September 2023

Penulis,



Henny L.B.U. Nainggolan

NIM 200910201103

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSEMBAHAN.....	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
ABSTRACT	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR NOTASI.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN TEORI.....	5
2.1 Konsep Komunikasi Horizontal	5
2.1.1 Indikator Komunikasi Horizontal.....	7
2.2 Konsep Kinerja Pegawai	7
2.2.1 Indikator Kinerja Pegawai.....	9
2.3 Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai.....	10
2.4 Model Penelitian	11
2.5 Hipotesis.....	11
2.6 Penelitian Terdahulu	12
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN.....	13

3.1 Pendekatan Penelitian	13
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	13
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	14
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	14
3.4.1. Populasi Penelitian	14
3.4.2. Sampel.....	14
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	14
3.6 Uji Kualitas Data.....	15
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	17
4.1 Gambaran Umum PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.....	17
4.1.1 Struktur Organisasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember	17
4.2 Hasil Penelitian	18
4.2.1 Analisis Statistik Kualitas Data Penelitian.....	18
4.2.2 Analisis Statistik Data Responden	19
4.2.3 Analisis Statistik Data Penelitian	22
4.2.4 Analisis Statistik Non Parametrik	31
4.3 Pembahasan.....	34
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	37
5.1 Kesimpulan.....	37
5.2 Saran.....	37
DAFTAR PUSTAKA	38
LAMPIRAN.....	41

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penyerahan Santunan PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.....	2
Tabel 1.2 Jenis Penghargaan Pegawai Jasa Raharja Perwakilan Jember.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden	19
Tabel 4.2 Distribusi Usia Responden.....	20
Tabel 4.3 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden.....	20
Tabel 4.4 Distribusi Lama Bekerja Responden.....	21
Tabel 4.5 Kategori Interpretasi Skor Komunikasi Horizontal	23
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Komunikasi Horizontal (X)	23
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Koordinasi.....	24
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Saling Berbagi Informasi	25
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Pemecahan Masalah.....	25
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Penyelesaian Konflik.....	26
Tabel 4.11 Kategori Interpretasi Kinerja Pegawai	27
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai (Y)	27
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kualitas Kerja	28
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kuantitas Kerja	29
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Ketepatan Waktu.....	30
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Efektivitas	30
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kemandirian.....	31
Tabel 4.18 Interpretasi Koefisien Korelasi	32
Tabel 4.19 Hasil Korelasi Rank Spearman Variabel X dan Y.....	32
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Korelasi Variabel.....	33
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Hipotesis Variabel X dan Y.....	34

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian 11



DAFTAR NOTASI

f	: Frekuensi kelas
n	: Jumlah sampel
P	: Persentase (%)



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Kinerja pegawai sangat penting untuk diteliti karena pegawai memainkan peran penting dalam organisasi. Kinerja pegawai merepresentasikan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam suatu organisasi dengan melaksanakan tanggung jawab dan wewenang yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999).

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum yang menyediakan barang atau jasa kepada publik (Mahsun et al., 2013). Organisasi sektor publik terdiri atas Sumber Daya Manusia (SDM) yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. SDM yang dimiliki harus ditingkatkan kualitasnya untuk mempertahankan organisasi, karena adanya sumber daya manusia yang berkualitas dapat mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya (Haris, 2022). Salah satu organisasi sektor publik di Indonesia adalah PT Jasa Raharja. Jasa Raharja merupakan asuransi sosial milik negara yang berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bertanggung jawab mengelola asuransi kecelakaan lalu lintas yang dilaksanakan sesuai amanat UU No.33/1964 tentang Dana Pertanggunganan Wajib Kecelakaan Penumpang dan UU No.34/1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu-Lintas Jalan sebagai bentuk perlindungan dasar bagi masyarakat. Jasa raharja memiliki 129 kantor, terdiri dari 29 kantor cabang, 37 kantor pelayanan, dan 63 kantor perwakilan.

Salah satu kantor perwakilan Jasa Raharja terletak di Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur, yakni PT Jasa Raharja Perwakilan Jember yang memiliki 16 pegawai untuk menjalankan visi dan misi organisasi. Organisasi ini dalam pelaksanaan tugasnya membawa pemberitaan dan ulasan-ulasan baik dari masyarakat di media massa, yang dibuktikan dalam laporan penyerahan santunan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Penyerahan santunan PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Jaminan	2020		2021		2022	
	Korban	Santunan	Korban	Santunan	Korban	Santunan
UU No. 33/1964	3	38.983.346	1	18.082.000	2	13.525.970
UU No. 34/1964	2.269	37.830.936.138	1.689	35.989.926.706	2.181	48.145.328.462
Total	2.272	37.869.919.484	1.690	36.008.008.706	2.183	48.158.854.432

Sumber: Kantor PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Berdasarkan Tabel 1.1, periode tahun 2020-2022 rata-rata jumlah korban yang ditangani sebesar 2 ribuan korban dengan jumlah santunan lebih dari 30 miliar rupiah per tahun. Data ini juga menunjukkan seluruh korban yang terdata telah diberikan santunan sesuai jaminan yang diterima. Penanggung Jawab Pelayanan menyebutkan bahwa data korban yang tercatat dan layak menerima santunan, keseluruhannya telah ditangani (Hasan, Komunikasi Personal, 2023). Hal tersebut menunjukkan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan organisasi ini tidak terlepas dari kontribusi seluruh pegawai yang melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, karena hasil kinerja organisasi yang baik dihasilkan dari kinerja pegawai yang baik, artinya pegawai-pegawai mampu bersinergi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya guna mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999).

Kontribusi pegawai dalam menunjang kinerja organisasi dibuktikan dengan penghargaan yang diberikan Kepala Perwakilan kepada pegawai yang melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik. Penghargaan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 Jenis penghargaan pegawai Jasa Raharja Perwakilan Jember

No	Jenis Penghargaan	Tahun
1.	Peringkat 1 Kategori Kinerja Bidang Pendapatan Kepada Bagian Loker Samsat Banyuwangi	2021
2.	Penghargaan atas Kontribusi dan Partisipasi Aktif dalam mendukung Kinerja Perwakilan Jember Kepada Bagian PJ Keuangan dan Umum	2022
3.	Penghargaan atas Kontribusi dan Partisipasi Aktif dalam mendukung Kinerja Perwakilan Jember Kepada Bagian Loker Perwakilan	2022

Sumber: Kantor PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Berdasarkan Tabel 1.2, pada periode tahun 2021-2022 Jasa Raharja Jember memberikan penghargaan kepada pegawai atas kinerja bidang pendapatan, serta kontribusi dan partisipasi aktif kedua sub bagian dalam mendukung kinerja perwakilan jember. Kepala Bagian Keuangan dan Umum menyebutkan bahwa penghargaan tersebut diperoleh dengan menjalin komunikasi yang baik di antara sesama anggota tim (Anugroho, komunikasi personal, 2023). Pernyataan tersebut sejalan dengan teori Irawan et al. (2020) yang menyebutkan bahwa penghargaan yang diperoleh melalui komunikasi yang terarah antara pegawai, pimpinan, serta adanya kerja sama tim dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang dihadapi, dapat meningkatkan kinerja maupun performa pegawai. Eunju (2009) juga menyebutkan bahwa sebagai alat manajerial, komunikasi diharapkan untuk mengkoordinasikan kegiatan, mengurangi beban manajerial dan aturan yang tidak perlu, berbagi informasi dengan anggota, dan meningkatkan kinerja. Dengan begitu, komunikasi menjadi bagian penting bagi peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan pernyataan Kepala Bagian Keuangan dan Umum di atas, adanya jalinan komunikasi di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi disebut komunikasi horizontal (Muhammad, 2007). Komunikasi horizontal merupakan salah satu dari keempat aliran dalam komunikasi yang membentuk pola atau arah di dalam organisasi (Pace dan Faules, 2014). Komunikasi horizontal berisikan pesan yang berhubungan dengan tujuan atau tugas-tugas kemanusiaan seperti koordinasi, penyelesaian konflik, pemecahan masalah yang saling memberikan informasi (Sasmita, 2012). Fenomena komunikasi horizontal di Jasa Raharja Jember juga terlihat dari berbagai kegiatan yang mencerminkan penyampaian informasi yang dilakukan di antara sesama pegawai dalam menunjang kinerja pegawai.

Pelaksanaan komunikasi horizontal yang dilakukan pegawai Jasa Raharja Jember yaitu mengadakan rapat/giat zoom yang diadakan minimal sebulan sekali dalam rangka berkoordinasi, melakukan musyawarah dengan berdiskusi antara sesama pegawai dalam memecahkan masalah pekerjaan dan menyelesaikan konflik, serta melakukan *sharing* atau pertukaran informasi sehingga informasi

yang didapat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat diketahui oleh seluruh pegawai dalam organisasi (Anugroho, komunikasi personal, 2023). Hal tersebut sejalan dengan teori Hirokawa (1979) menyebutkan bahwa pesan yang dialirkan pada komunikasi horizontal antara lain, koordinasi, saling berbagai informasi, pemecahan masalah, dan penyelesaian konflik. Dengan demikian, komunikasi horizontal membantu pegawai dalam menjalin hubungan antar rekan kerja sehingga dapat menghemat waktu serta mempermudah dalam melakukan koordinasi tugas dan tanggung jawab (Sului, 2021). Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti menduga bahwa ada pengaruh yang diberikan komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, sehingga organisasi ini dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk mengkaji tentang “Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai pada PT Jasa Raharja Perwakilan Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah “apakah ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini yaitu mengkaji pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa referensi kajian bagi kalangan akademis.
2. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan terkait komunikasi horizontal dan kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik.

BAB 2. TINJAUAN TEORI

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yaitu ringkasan kajian teori, masalah yang akan dibahas, penelitian terdahulu, dan dugaan sementara oleh peneliti yang sesuai dengan judul penelitian.

2.1 Konsep Komunikasi Horizontal

Organisasi terdiri atas individu-individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab, individu-individu tersebut saling berhubungan satu dengan lainnya sebagai suatu sistem. Suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja yang dihasilkan organisasi juga baik, sehingga tercapailah tujuan organisasi (Siregar, 2021). Pernyataan tersebut mengartikan bahwa komunikasi merupakan bagian penting yang digunakan untuk menyampaikan kebutuhan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Menurut Tirtawati (2015), komunikasi adalah proses penyampaian pesan kepada orang lain secara praktik atau praktis dalam kehidupan sehari-hari, pesan tersebut dapat berisikan informasi, keterangan, ajakan, pemberitahuan, himbauan, bahkan provokasi atau hasutan. Unsur komunikasi terdiri atas komunikator, penyanding, pesan, media/saluran, penerima, penafsiran, umpan balik, dan gangguan yang saling terikat satu dengan lainnya (Sopiah, 2008). Dalam organisasi, komunikasi merupakan sebuah interaksi yang mencakup antar internal organisasi mengenai segala sesuatu yang akan dilakukan dalam organisasi, yang disebut dengan komunikasi organisasi (Saputra, 2016).

Berdasarkan pola atau arah dalam komunikasi organisasi, komunikasi terdiri atas empat arah aliran informasi yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunitas lintas saluran, komunikasi informal, pribadi, atau selentingan, dan komunikasi horizontal (Pace dan Faules, 2014). Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi (Muhammad, 2007). Selain itu, Effendy (1994) mendefinisikan komunikasi horizontal sebagai komunikasi mendatar, antar pegawai yang

berlangsung tidak formal atau tidak terjadi dalam suasana kerja. Pesan yang disampaikan biasanya berhubungan dengan tujuan atau tugas-tugas kemanusiaan seperti koordinasi, penyelesaian konflik, pemecahan masalah yang saling memberikan informasi (Sasmita, 2012).

Menurut Rahman (2018) komunikasi horizontal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi pengorganisasian, serta memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial. Komunikasi horizontal bertujuan untuk mengkoordinasikan tugas-tugas, memecahkan masalah yang timbul diantara individu-individu yang berada dalam tingkat yang sama, saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas, menjamin pemahaman yang sama, mengembangkan sokongan interpersonal, dan menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi (Muhammad, 2007), sehingga berdasarkan tujuan tersebut komunikasi horizontal memberikan manfaat bagi organisasi.

Di samping memberikan manfaat, komunikasi horizontal juga memiliki hambatan dalam pelaksanaannya karena tidak selamanya komunikasi berjalan dengan lancar seperti yang diharapkan. Hambatan dalam komunikasi biasanya terjadi karena pesan yang diberikan tidak memiliki makna, makna tercipta apabila pengirim dan penerima memahami pesan yang dimaksud. Beberapa hambatan yang berpotensi memperlambat atau menyimpangkan komunikasi diantaranya, persepsi selektif, emosi, bahasa, kesulitan komunikasi, kelebihan informasi dan penyaringan (Robbins, 2016). Metode komunikasi horizontal yang digunakan dalam organisasi terbagi menjadi dua cara yaitu, secara langsung dengan rapat pimpinan, rapat dinas, rapat kerja, dan musyawarah kerja, dan secara tidak langsung dengan lisan maupun tulisan (Sugiarto, 2014).

Berdasarkan pemaparan di atas, konsep komunikasi horizontal adalah pola komunikasi dengan bentuk mendatar, artinya dilakukan oleh sesama pegawai pada hierarki yang sama, berlangsung secara formal serta dapat dilakukan di luar suasana kerja dalam sebuah organisasi yang memiliki fungsi, manfaat, tujuan, dan hambatan dalam pelaksanaannya.

2.1.1 Indikator Komunikasi Horizontal

Penelitian ini menggunakan teori (Hirokawa, 1979) sebagai indikator penelitian dalam mengukur komunikasi horizontal. Teori ini merincikan indikator komunikasi horizontal dengan lengkap dan sesuai dengan keadaan organisasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Oleh karena itu, Indikator ini kemudian dijadikan instrumen dalam penelitian, diantaranya sebagai berikut.

1. **Koordinasi**, adanya pertemuan atau rapat untuk mendiskusikan apa yang menjadi bagian dari tiap kepala dan kelompok operasional dalam memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Saling berbagi Informasi**, komunikasi horizontal menjadi sangat penting jika gagasan dari beberapa orang memberikan hasil yang lebih baik daripada gagasan satu orang, serta adanya pertukaran informasi guna membuat perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan.
3. **Pemecahan masalah**, komunikasi horizontal dapat memecahkan masalah yang timbul di antara individu-individu yang berada dalam tingkat yang sama, karena dalam satu tingkatan yang sama, karyawan dapat lebih mudah memberikan solusi kepada rekan kerjanya.
4. **Penyelesaian konflik**, komunikasi horizontal dapat menyelesaikan masalah yang timbul di antara anggota yang ada pada bagian yang sama maupun antara bagian lainnya dalam satu hierarki. Permasalahan tersebut biasanya karena individu-individu dalam organisasi mengembangkan pilihan dan prioritas yang menimbulkan ketidaksepakatan. Oleh karena itu, melalui komunikasi horizontal prioritas dapat disesuaikan dan konflik diselesaikan (Pace dan Faules, 2014).

2.2 Konsep Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia, dengan begitu setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Moehariono (2012), mendefinisikan kinerja sebagai penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi,

sasaran dan tujuan organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2008) pegawai adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya kepada organisasi dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Berdasarkan kedua definisi tersebut, kinerja kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai pegawai dalam pekerjaannya dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Sejalan dengan Robbins, Mangkunegara (2016) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja pegawai secara kuantitas maupun kualitas yang telah dicapai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Dengan begitu, kinerja pegawai memegang peran penting dalam keberhasilan maupun kegagalan dalam organisasi.

Keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab berhubungan dengan kinerja pegawai di dalamnya maka seharusnya pegawai bekerja maksimal demi meningkatkan kinerja mereka, agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam menunjang keefektifan dan keefisienan, organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas pegawai (Syamsuriansyah, 2021). Dalam mencapai produktivitas kinerja pegawai, terdapat faktor yang mempengaruhi yaitu, faktor individu dan lingkungan (Sutrisno, 2016). Faktor individu meliputi usaha dalam menunjukkan sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam melakukan tugas, kemampuan, kemampuan sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, dan peran/persepsi tugas dalam segala aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan tugas, sedangkan faktor lingkungan diantaranya kondisi fisik pegawai, peralatan yang digunakan pegawai, waktu yang digunakan pegawai, material yang dimiliki pegawai, pendidikan pegawai, supervisi pegawai, desain organisasi, pelatihan yang diberikan kepada pegawai, dan keberuntungan pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, konsep kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan, sehingga dengan meningkatkan kinerja pegawai akan membawa dampak positif bagi organisasi sehingga pegawai memiliki tingkat kinerja yang produktif, baik, dan optimal untuk mewujudkan tujuan atau target organisasi.

2.2.1 Indikator Kinerja Pegawai

Penelitian ini menggunakan teori Robbins (2006:260) sebagai indikator penelitian dalam mengukur kinerja pegawai. Teori ini mampu merepresentasikan dengan jelas mengenai kinerja pegawai, selain itu sesuai dengan keadaan di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Oleh karena itu, Indikator ini kemudian dijadikan instrumen dalam penelitian, diantaranya sebagai berikut.

1. **Kualitas Kerja.** Kualitas kerja pegawai diukur dari persepsi pegawai akan kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat dilihat dari baik atau buruknya hasil kerja yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang dimandatkan kepadanya.
2. **Kuantitas Kerja.** Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah jumlah siklus aktivitas, jumlah unit yang diselesaikan. Artinya kuantitas menyangkut akan ukuran jumlah hasil kerja siklus aktivitas ataupun unit yang diselesaikan sehingga kinerja pegawai diukur dari jumlah tersebut.
3. **Ketepatan Waktu.** Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu dinyatakan, yang dilihat dari sudut koordinasi melalui *output* dan memaksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas. Artinya ketepatan waktu dilihat dari jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Oleh karena itu, jika tidak tepat waktu akan menghambat pekerjaan lainnya yang menjadi bagian dari tugas pegawai.
4. **Efektivitas.** Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti teknologi, uang, bahan baku, dan tenaga yang dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil yang diperoleh dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Artinya, dalam pemanfaatan sumber daya dalam organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh pegawai.

5. Kemandirian. Kemandirian adalah tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bimbingan, menerima bantuan dari pengawas. Artinya pegawai melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan dapat menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bimbingan dan bantuan dari pengawas atau orang lain. Kinerja pegawai meningkat atau menurun dapat dilihat dari kemandiriannya dalam bekerja.

2.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

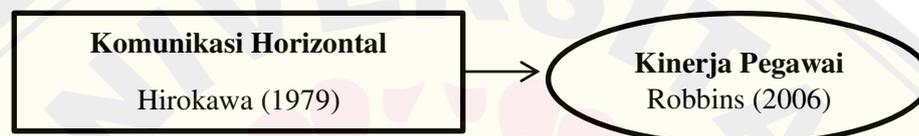
Effendy (2002) menjelaskan bahwa faktor komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut dilihat dari adanya hubungan antara komunikasi dengan kinerja. Di dalam organisasi, terdapat komunikasi organisasi yang memiliki 4 (empat) aliran pesan (Pace dan Faules, 2014) yaitu komunikasi vertikal, komunikasi lintas saluran, komunikasi horizontal, dan komunikasi informal. Menurut Raodah (2017), aliran komunikasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena sangat tergantung pada mekanisme komunikasi secara verbal maupun non verbal. Kemudian, Raodah (2017) melakukan penelitian di Badan Pemberdayaan masyarakat kampung di Kabupaten Jayawijaya yang menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai pada taraf 95%. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Kurniawan & Faustine (2014), menyebutkan bahwa komunikasi horizontal memiliki keterbukaan, empati, motivasi baik verbal maupun non verbal, kepositifan, maupun kesamaan komunikasi antar rekan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, komunikasi horizontal membantu pegawai dalam menjalin hubungan antar rekan kerja sehingga dapat menghemat waktu serta mempermudah dalam melakukan koordinasi tugas dan tanggung jawab (Sului, 2021).

Berdasarkan pemaparan di atas, bahwa komunikasi horizontal dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Di dalam komunikasi terdapat aliran komunikasi, yakni komunikasi horizontal yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena komunikasi horizontal merupakan komunikasi mendatar yang dilakukan antar

sesama pegawai dengan melakukan berbagai kegiatan yang mencerminkan implementasi komunikasi horizontal antara lain koordinasi yang dilakukan melalui rapat kerja, penyelesaian konflik dan pemecahan masalah melalui musyawarah bersama, dan saling berbagi informasi melalui *sharing* mengenai informasi seputar pekerjaan (Hirokawa, 1979). Berbagai kegiatan tersebut memberikan manfaat bagi pegawai guna meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan mengenai hubungan komunikasi horizontal dengan kinerja pegawai, peneliti menggunakan model analisis sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Model Penelitian
Sumber: Peneliti, 2023

Berdasarkan model analisis ini, peneliti berasumsi bahwa komunikasi horizontal mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel independen adalah komunikasi horizontal (X) terdiri dari: koordinasi, saling memberikan informasi, memecahkan masalah, dan penyelesaian konflik. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y) terdiri dari: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

2.5 Hipotesis

Sugiyono (2019) menyebutkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan dalam penelitian melalui data yang dikumpulkan, karena itu diperlukan pengujian terhadap hipotesis tersebut. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini sebagai berikut.

H_0 : Tidak ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

H_1 : Ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Selli Marsilia, (2015). Universitas Pasundan.	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung)	Kuantitatif deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial yang dilihat dari nilai R square yang dimana salah satu arah komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi horizontal dan memiliki nilai yang cukup memuaskan dari arah komunikasi lainnya
Perbedaan	Lokasi penelitian, variabel penelitian, metode penelitian, teknik analisis data yaitu regresi linear sederhana, dan di penelitian ini menggabungkan ke empat arah/pola dalam komunikasi.		
Rinaldi Saputra, (2016). Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.	Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai di Stasiun Meteorologi Kualanamu Kabupaten Deli Serdang.	Kuantitatif Deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi horizontal (X) searah dengan kinerja pegawai (Y) yang berarti adanya pengaruh positif antara kedua variabel dengan melakukan uji T.
Perbedaan	Lokasi penelitian, metode penelitian, teknik analisis data yaitu <i>cross sectional</i> (tabulasi silang).		
Silpiter Sului, (2021). Universitas Mulawarman.	Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kaltim Diamond Coal Site Loa Gagak Kutai Kartanegara	Kuantitatif asosiatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi vertikal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan komunikasi horizontal terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Perbedaan	Lokasi penelitian, variabel penelitian X, metode penelitian, teknik analisis data yaitu regresi linear berganda.		

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai suatu rancangan metode penelitian yang akan dilakukan menjelaskan prosedur dan langkah yang telah disusun untuk mendapatkan informasi empiris guna menyelesaikan permasalahan penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) menyebutkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan salah satu metode penelitian yang berdasar atas filsafat positivisme. Pendekatan ini berfungsi untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat statistik atau kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan strategi penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang menanyakan tentang hubungan antar variabel (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, strategi penelitian asosiatif digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana pengaruh variabel X (variabel bebas) yaitu komunikasi horizontal terhadap variabel Y (variabel terikat) yaitu kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kabupaten Jember.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi pelaksanaan penelitian ini dilakukan di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, yang bertempat di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Peneliti memilih lokasi ini, karena PT Jasa Raharja Perwakilan Jember merupakan salah satu anak perusahaan milik negara atau BUMN dan salah satu perusahaan asuransi kecelakaan terbesar di Indonesia yang diperuntukkan bagi perlindungan masyarakat. Peneliti juga memilih lokasi ini disebabkan oleh fenomena yang terjadi di lapangan lewat pemberitaan media massa yang memberikan informasi tentang baiknya pelayanan kepada masyarakat yang diberikan dan berbagai penghargaan yang diterima PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Dengan Waktu penelitian dilakukan selama kurang lebih 1 bulan, dimulai dari bulan Agustus 2023 sampai September 2023.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini memerlukan variabel-variabel yang harus dioperasionalkan dalam bentuk kongkrit agar penelitian mudah untuk dipahami. Operasional variabel dalam penelitian ini terdiri atas dua yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Penelitian ini menggunakan komunikasi horizontal sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Lampiran 3.1).

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1. Populasi Penelitian

Sugiyono (2019) mendefinisikan populasi sebagai suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki karakteristik dan kuantitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian diambil kesimpulannya. Jadi pada dasarnya, populasi tidak hanya sekadar jumlah keseluruhan dari objek atau subjek yang diteliti, tetapi juga keseluruhan karakteristik, sifat, ataupun ciri-ciri dari objek atau subjek penelitian. Berdasarkan hal tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember yakni sebanyak 16 orang pegawai.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Prosedur pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus sampling. Teknik sensus sampling adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (Riduwan, 2015). Berdasarkan pernyataan tersebut maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 16 orang pegawai pada PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder berdasarkan Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa (2023). Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu sebagai berikut.

1. **Data Primer**, teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diperoleh langsung melalui pengisian

kuesioner oleh pegawai. Kuesioner yang dibagikan menggunakan skala *likert* (Lampiran 3.2) yang mengukur pendapat, persepsi, atau sikap seseorang ataupun sekelompok orang tentang fenomena sosial, dengan menggunakan *Google forms*. Serta melakukan wawancara yang digunakan hanya untuk memperoleh data tambahan dan memperkuat penelitian.

2. **Data sekunder**, data sekunder dalam penelitian ini adalah studi pustaka dan dokumentasi. Studi pustaka dalam penelitian ini meliputi literatur, jurnal-jurnal, buku-buku, referensi dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan dokumentasi meliputi laporan kinerja, dan sebagainya yang dibutuhkan peneliti untuk membantu penyempurnaan data yang diperoleh sebelumnya.

3.6 Uji Kualitas Data

Peneliti dalam melakukan pengujian kualitas data menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25.0.

A. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2019) validitas adalah derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan, maka untuk mencari validitas sebuah item dilihat kolom *corrected item-total correlation* pada tabel Item-total statistics dengan menggunakan SPSS. Kriteria penilaian uji validitas sebagai berikut.

- A) Apabila $r_{tabel} > r_{hitung}$, maka item kuesioner tersebut tidak valid.
- B) Apabila $r_{tabel} < r_{hitung}$, maka item kuesioner tersebut valid.

B. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2019) reliabilitas adalah pengujian yang melihat sejauh mana hasil pengukuran dengan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Objek dikatakan handal jika jawaban terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Alat ukur reliabilitas dalam penelitian ini adalah *cronbach alpha*, dengan hasil sebagai berikut.

1. Hasil $\alpha > 0.60$ = reliabel atau konsisten, sedangkan
2. Hasil $\alpha < 0.60$ = tidak reliabel atau tidak konsisten.

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25.0.

1. Uji Korelasi Rank Spearman

Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan korelasi rank spearman (rentang skala), yaitu skala data angka yang diperoleh sesuai dengan alternatif jawaban yang telah ada sebelumnya dari setiap pernyataan. Setiap pernyataan tersebut memiliki bobot poin yang berbeda tergantung pilihan responden. Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan syarat data yang dimiliki berupa data ordinal, tidak berasal dari sumber sama, dan kedua variabel tidak harus berdistribusi normal.

2. Uji Signifikansi

Uji signifikansi ini digunakan untuk mengukur adanya pengaruh antara komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) menggunakan uji hipotesis parsial (t) dengan tingkat signifikan pada $\alpha = 0,05$. Keputusan uji hipotesis dibuat berdasarkan pengujian hipotesis nol. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini:

- a) jika nilai $t_{tabel} > t_{hitung}$ maka hipotesis (H_0) diterima dan hipotesis (H_1) ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Raharja Perwakilan Jember
- b) jika nilai $t_{tabel} < t_{hitung}$ maka hipotesis (H_0) ditolak dan hipotesis (H_1) diterima. Hal ini berarti ada pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan memaparkan gambaran umum mengenai lokasi penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

4.1 Gambaran Umum PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

PT Jasa Raharja merupakan salah satu organisasi publik yang memberikan perlindungan dasar kepada masyarakat melalui 2 (dua) program asuransi sosial, yaitu Asuransi Kecelakaan Penumpang Alat Angkutan Umum yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang, serta Asuransi Tanggung Jawab Menurut Hukum Terhadap Pihak Ketiga yang dilaksanakan berdasarkan Nomor 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

PT Jasa Raharja Perwakilan Jember merupakan salah satu dari 63 kantor perwakilan PT Jasa Raharja, mulai beroperasi sejak tahun 1990, dan dilantik oleh Asisten Gubernur Jember pada tanggal 14 Desember 1990. Jasa Raharja Jember memiliki visi dan misi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, guna menghadapi tantangan globalisasi dan tuntutan *stakeholder*, yaitu:

- a) visi, menjadi perusahaan terpercaya dalam memberikan perlindungan dasar terhadap risiko kecelakaan dengan pelayanan yang terbaik.
- b) misi, menyediakan perlindungan dasar yang terintegrasi secara digital dan didukung *human capital* yang unggul guna menguatkan *stakeholders engagement*.

4.1.1 Struktur Organisasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang baik untuk membantu perusahaan mencapai tujuan, karena struktur organisasi mencerminkan pembagian tanggung jawab dan wewenang serta posisi setiap individu. PT Jasa Raharja Perwakilan Jember dalam pelaksanaannya juga memiliki struktur organisasi (Lampiran 4.1) yang setiap bagiannya mempunyai tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing (Lampiran 4.2).

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Statistik Kualitas Data Penelitian

Analisis statistik kualitas data digunakan untuk mengukur keakuratan dan konsistensi data yang didapatkan dari hasil jawaban kuesioner (lampiran 4.3 dan lampiran 4.4).

A. Uji Validitas

Berdasarkan hasil analisis validitas item kuesioner menggunakan SPSS versi 25.0 yang dilaksanakan kepada 16 responden untuk masing-masing pertanyaan, didapat nilai skor item dengan skor total komunikasi horizontal (Lampiran 4.5) dan kinerja pegawai (Lampiran 4.6). Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai R tabel. Nilai R tabel dicari pada signifikansi 5% dengan uji 2 sisi dan $n=16$, maka didapat R tabel sebesar 0,497. Hasil uji validitas item kuesioner yang dimaksud akan disajikan dalam lampiran 4.7 untuk variabel komunikasi horizontal dan lampiran 4.8 untuk kinerja pegawai.

Pada kedua lampiran tersebut, didapat nilai $r_{tabel} < r_{hitung}$ dari 22 item pertanyaan maka dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan tersebut valid. Oleh karena itu, data dapat dianalisis selanjutnya.

B. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil analisis reliabilitas item kuesioner yang dilaksanakan kepada 16 responden untuk masing-masing pertanyaan dengan menggunakan SPSS versi 25.0, didapat tingkat reliabilitas nilai α pada lampiran 4.9 untuk variabel komunikasi horizontal (X) dan lampiran 4.10 untuk variabel kinerja pegawai (Y).

Pada kedua lampiran tersebut, didapat hasil perhitungan uji reliabilitas yang menunjukkan nilai α untuk komunikasi horizontal sebesar 0,809 dan kinerja pegawai sebesar 0,870. Hal ini berarti kedua variabel tersebut dapat dipercaya karena nilai $\alpha > 0.60$, sehingga kuesioner tersebut bersifat reliabel. Oleh karena itu, kuesioner tersebut layak untuk disebarakan kepada responden dalam penelitian ini.

4.2.2 Analisis Statistik Data Responden

Data responden memiliki peran penting dalam penelitian kuantitatif karena menunjukkan karakteristik tertentu dari responden. Karakteristik responden dapat mempengaruhi pola perilaku anggota populasi tersebut. Data responden dalam penelitian ini terdiri atas 4 (empat) kategori yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Data tersebut didapatkan dari pengisian kuisioner yang dilakukan oleh 16 responden selama satu bulan pada September 2023, jawaban dari responden tersebut kemudian diuraikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase menggunakan rumus sebagai berikut.

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin ditujukan untuk mengklasifikasikan pegawai, dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	14	87.50%
Perempuan	2	12.50%
Total	16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan pengolahan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 16 responden, terdapat 14 responden (87.50%) yang berjenis kelamin laki-laki dan 2 responden (12,50%) yang berjenis kelamin perempuan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember sebagian besar adalah pegawai yang berjenis kelamin laki-laki. Tujuan dari adanya butir pertanyaan ini adalah untuk mengetahui frekuensi jenis kelamin pegawai yang digunakan hanya untuk data tambahan dan tidak memiliki pengaruh apapun terhadap hasil penelitian.

2. Usia Responden

Usia responden ditujukan untuk mengetahui rentang usia pegawai, dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Distribusi Usia Responden

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
20 – 25 Tahun	1	6,25%
26 – 30 Tahun	3	18,75%
31 – 35 Tahun	5	31,25%
36 – 40 Tahun	5	31,25%
>40 Tahun	2	12,50%
Total	16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa terdapat 1 responden (6,25%) berusia 20-25 tahun, 3 responden (18,75%) berusia 26-30 tahun, 5 responden (31,25%) berusia 31-35 tahun, 5 responden (31,25%) berusia 36-40 tahun, dan 2 responden (12,50%) berusia lebih dari 40 tahun.

Hasil temuan menunjukkan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember sebagian besar berada pada rentang usia 31-40 tahun, usia tersebut mencerminkan usia produktif bagi seseorang untuk bekerja yakni pada rentang 20-40 tahun. Usia produktif memungkinkan seseorang dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Wirosuhardjo (1996) menyatakan bahwa tingkat usia dari tenaga kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja seseorang, karena pada saat usia pegawai masih produktif mampu mempengaruhi kemampuan fisik dari tenaga kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada rentang usia yang produktif.

3. Pendidikan Responden

Pendidikan responden ditujukan untuk mengetahui tingkat pendidikan pegawai, dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SLTA Sederajat	3	18,75%
Diploma	1	6,25%
S1	11	68,75%
S2	1	6,25%
Total	16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa dari 16 responden dalam penelitian ini terdapat 3 responden (18,75%) pendidikan terakhirnya SMA/SLTA Sederajat, 1 responden (6,25%) pendidikan terakhirnya Diploma, 11 responden (68,75%) pendidikan terakhirnya S1, dan 1 responden (6,25%) pendidikan terakhirnya S2.

Hasil temuan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai PT Jasa Raharja sebagai besar adalah Sarjana (S1). Handoko (2002) menyatakan bahwa pendidikan formal yang ditempuh merupakan modal yang sangat penting karena dengan pendidikan, seseorang mempunyai kemampuan dan dapat dengan mudah mengembangkan diri dalam bidang kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan syarat tingkat pendidikan minimal untuk menjadi pegawai BUMN Tahun 2023 khususnya Jasa Raharja yaitu minimal lulusan S1 Perguruan tinggi Negeri maupun Swasta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil temuan pada tabel di atas sesuai antara kriteria dan realita.

4. Lama Bekerja Responden

Lama bekerja ditujukan untuk mengetahui rentang lama waktu bekerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Lama bekerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Distribusi Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1 – 5 Tahun	2	12,50%
6 – 10 Tahun	4	25,00%
11 – 15 Tahun	8	50,00%
>15 Tahun	2	12,50%
Total	16	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.4, dapat dilihat terdapat 2 responden (12,5%) telah bekerja pada rentang waktu 1-5 tahun, 4 responden (25%) telah bekerja pada rentang waktu 6-10 tahun, 8 responden (50%) telah bekerja pada rentang waktu 11-15 tahun, dan 2 responden (12,5%) telah bekerja pada rentang waktu lebih dari 15 tahun.

Hasil temuan menunjukkan bahwa setengah dari jumlah pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember telah bekerja pada rentang waktu 11-15 tahun, hal tersebut sesuai dengan target kriteria peneliti untuk melihat komunikasi yang telah terjalin diantara pegawai.

4.2.3 Analisis Statistik Data Penelitian

Pada bagian ini akan dipaparkan data hasil tanggapan responden yang berfungsi untuk memperjelas hasil pembahasan. Hasil tanggapan responden digunakan untuk mengetahui kondisi variabel yang diteliti. Penelitian ini akan meneliti masing-masing indikator dari kedua variabel dengan menggunakan perhitungan pengkategorian. Perhitungan tersebut menggunakan distribusi frekuensi dengan interval yang sama untuk mengklasifikasikan data yang bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menginterpretasikan data penelitian.

Langkah pertama yang dilakukan yaitu peneliti menjumlahkan hasil data setiap responden pada setiap sub indikator, kemudian membuat kategori hasil data kuesioner. Kategori data penelitian ini dibagi ke dalam tiga kategori yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Selanjutnya peneliti menentukan indeks minimum, maksimum, dan jarak interval menggunakan rumus berikut:

- Nilai maksimum = skor tertinggi x jumlah pertanyaan
- Nilai minimum = skor terendah x jumlah pertanyaan
- Interval = nilai maksimum – nilai minimum
- Jarak interval = hasil interval : jumlah kategori

Pengkategorian jawaban responden ini menggunakan skor ideal, sehingga nilai maksimum dari skor maksimum (4) dikali jumlah pertanyaan. Sedangkan nilai terendah diperoleh dari skor minimum (1) dikali jumlah pertanyaan. Dengan begitu, didapatkan nilai interval dan jarak interval.

Setelah jarak interval diketahui, maka penulis mengetahui jarak interval setiap kategorinya. Kemudian, data yang didapatkan dari kuesioner diklasifikasikan ke dalam tiga kategori sesuai letak jarak intervalnya.

1. Analisis Data Penelitian Variabel X

Variabel ini terfokuskan pada definisi operasional variabel X untuk memperoleh gambaran variabel komunikasi horizontal. Kemudian variabel komunikasi horizontal dibagi kedalam 3 kategori menggunakan skor ideal sesuai dengan penjelasan sebelumnya. Berdasarkan aspek-aspek yang ada dibuat kuesioner yang terdiri dari 9 pertanyaan, disebarkan kepada 16 responden dan nilai pertanyaan 1-4 dengan keterangan 1 = tidak pernah, 2 = kadang-kadang, 3 = sering, dan 4 = selalu.

Berdasarkan rumus perhitungan yang telah dipaparkan maka didapat hasil perhitungan sebagai berikut:

- Nilai Maksimum = $4 \times 9 = 36$
- Nilai Minimum = $1 \times 9 = 9$
- Interval = $36 - 9 = 27$
- Jarak Interval = $27 : 3 = 9$

data tersebut kemudian dapat dikategorikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Kategori Interpretasi Skor Komunikasi Horizontal

Rentang Nilai	Kategori
9-18	Rendah
19-27	Sedang
28-36	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Kemudian, menentukan tanggapan responden berdasarkan kategori mengenai variabel (X), dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Komunikasi Horizontal (X)

No	Komunikasi Horizontal	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	4	25%
3	Tinggi	10	75%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden masuk pada kategori rendah, 4 responden (25%) pada kategori sedang, dan 10 responden (75%) pada kategori tinggi. Hal tersebut menggambarkan bahwa

sebagian besar responden berpendapat bahwa komunikasi horizontal berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat baik terhadap komunikasi horizontal di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, hal ini berarti bahwa pelaksanaan komunikasi horizontal berjalan dengan baik.

Setelah dilakukan analisis data variabel X, peneliti melakukan analisis indikator (Hirokawa, 1979) untuk melihat lebih terperinci tingkat tanggapan responden per indikator yang diolah dari hasil jawaban kuesioner (Lampiran 4.11). Kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari jarak interval dan melakukan kategorisasi indikator, hasil perhitungan dan kategori interpretasi dengan masing-masing jumlah item pertanyaan (lampiran 4.13).

a. Koordinasi

Pada kuesioner penelitian, indikator koordinasi memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Koordinasi

No	Koordinasi	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	2	12,5%
3	Tinggi	14	87,5%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 2 responden dengan persentase 12,5% masuk pada kategori sedang, dan 14 responden dengan persentase 87,5% masuk pada kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator koordinasi yang menjelaskan mengenai pelaksanaan koordinasi antar sesama pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Saling Berbagi Informasi

Pada kuesioner penelitian, indikator saling berbagi informasi memiliki 3 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden, dapat dilihat pada Tabel 4.8 ini.

Tabel 4.8 Tanggapan responden Mengenai Indikator Saling Berbagi Informasi

No	Saling Berbagi Informasi	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	3	18,75%
3	Tinggi	13	81,25%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 3 responden dengan persentase 18,75% masuk pada kategori sedang, dan 13 responden dengan persentase 81,25% masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator saling berbagi informasi dengan melakukan pertukaran informasi antar sesama pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

c. Pemecahan Masalah

Pada kuesioner penelitian, indikator pemecahan masalah memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Pemecahan Masalah

No	Pemecahan Masalah	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	1	6,25%
3	Tinggi	15	93,75%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 1 responden dengan persentase 6,25% masuk pada kategori sedang, dan 13 responden dengan persentase 93,75% masuk pada kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator pemecahan masalah dengan melakukan diskusi dan segera menyelesaikan masalah yang timbul di antara individu-individu yang berada dalam tingkat yang sama.

d. Penyelesaian Konflik

Pada kuesioner penelitian, indikator penyelesaian konflik memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Penyelesaian Konflik

No	Penyelesaian Konflik	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	2	12,5%
3	Tinggi	14	87,5%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 2 responden dengan persentase 12,5% masuk pada kategori sedang, dan 14 responden dengan persentase 87,5% masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator penyelesaian konflik yang menjelaskan mengenai pemberian bantuan dukungan dan solusi oleh pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember untuk menyelesaikan konflik yang timbul.

2. Analisis Data Penelitian Variabel Y

Variabel ini terfokuskan pada definisi operasional variabel Y untuk memperoleh gambaran variabel kinerja pegawai. Kemudian variabel kinerja pegawai dibagi kedalam 3 kategori menggunakan skor ideal berdasarkan penjelasan diatas. Berdasarkan aspek-aspek yang ada dibuat kuesioner yang terdiri dari 13 pertanyaan, disebarkan kepada 16 responden dan nilai pertanyaan 1-4 dengan keterangan 1 = tidak pernah, 2 = kadang-kadang, 3 = sering, dan 4 = selalu.

Berdasarkan rumus perhitungan yang telah dipaparkan maka didapat hasil perhitungan sebagai berikut:

- nilai maksimum = $4 \times 13 = 52$
- nilai minimum = $1 \times 13 = 13$
- interval = $52 - 13 = 39$
- jarak interval = $39 : 3 = 13$

data tersebut kemudian dapat dikategorikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. 11 Kategori Interpretasi Kinerja Pegawai

Rentang Nilai	Kategori
13-25	Rendah
26-38	Sedang
39-52	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Setelah itu, menentukan tanggapan responden berdasarkan kategori mengenai variabel (Y), dapat dilihat pada Tabel 4.12 ini.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai (Y)

No	Kinerja Pegawai	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	2	12,5%
3	Tinggi	14	87,5%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, data dilihat bahwa tidak ada responden pada variabel kinerja pegawai (Y) masuk pada kategori rendah, kemudian sebanyak 2 responden dengan persentase 12,5% masuk pada kategori

sedang, dan 14 responden dengan persentase 87,5% masuk pada kategori tinggi. Hal tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat baik terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, yang berarti pelaksanaan indikator dalam kinerja pegawai dilaksanakan dengan baik.

Setelah dilakukan analisis data variabel Y, peneliti melakukan analisis indikator (Robbins, 2016) untuk melihat lebih terperinci mengenai tingkat tanggapan responden per indikator, yang diolah dari hasil jawaban kuesioner (Lampiran 4.12). Kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari jarak interval dan melakukan kategorisasi indikator, hasil perhitungan dan kategori interpretasi dengan masing-masing jumlah item pertanyaan (lampiran 4.13).

a. Kualitas Kerja

Pada kuesioner penelitian, indikator kualitas kerja memiliki 4 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kualitas Kerja

No	Kualitas Kerja	f	Persentase
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	1	6,25%
3	Tinggi	15	93,75%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 1 responden dengan persentase 6,25% masuk pada kategori sedang, dan 15 responden dengan persentase 93,75% masuk pada kategori tinggi. Dengan demikian, sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi,

sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator kualitas kerja yang menjelaskan mengenai ketelitian, kemudahan, kesesuaian, dan kepuasan kerja pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan pembagian tanggung jawabnya masing-masing.

b. Kuantitas Kerja

Pada kuesioner penelitian, indikator kuantitas kerja memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kuantitas Kerja

No	Kuantitas Kerja	f	%
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	0	0.0%
3	Tinggi	16	100%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh responden masuk pada kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator kuantitas kerja yang menjelaskan mengenai kesesuaian hasil kerja pegawai di PT jasa Raharja Perwakilan Jember, berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan atau targetkan sebelumnya oleh organisasi.

c. Ketepatan Waktu

Pada kuesioner penelitian, indikator pemecahan masalah memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Ketepatan Waktu

No	Ketepatan Waktu	f	%
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	0	0,0%
3	Tinggi	16	100%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh responden masuk pada kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator ketepatan waktu yang menjelaskan mengenai penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya oleh pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember .

d. Efektivitas

Pada kuesioner penelitian, indikator pemecahan masalah memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 16 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Efektivitas

No	Efektivitas	f	%
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	2	12,5%
3	Tinggi	15	87,5%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 2 responden dengan persentase 12,5% masuk pada kategori sedang, dan 15 responden dengan persentase 87,5% masuk pada kategori tinggi. Dengan demikian, sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat baik terhadap indikator efektivitas yang menjelaskan mengenai pemanfaatan waktu luang dan fasilitas kantor untuk

membantu pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

e. Kemandirian

Pada kuesioner penelitian, indikator pemecahan masalah memiliki 2 item pertanyaan (lampiran 4.13), sehingga berdasarkan hasil perhitungan dan skor interpretasi ditemukan frekuensi dan persentase tanggapan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kemandirian

No	Kemandirian	f	%
1	Rendah	0	0,0%
2	Sedang	1	6,25%
3	Tinggi	15	93,75%
Total		16	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah, 1 responden dengan persentase 6,25% masuk pada kategori sedang, dan 15 responden dengan persentase 93,75% masuk pada kategori tinggi. Dengan demikian, sebagian besar responden berada dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki tanggapan yang sangat baik terhadap indikator kemandirian yang menjelaskan mengenai inisiatif, komitmen, dan kemandirian pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember dalam melakukan pekerjaan dan menjalankan fungsi kerja.

4.2.4 Analisis Statistik Non Parametrik

1. Uji Korelasi Rank Spearman

Peneliti menggunakan uji korelasi rank spearman untuk menjawab rumusan masalah yaitu: “apakah ada pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember?”, untuk mengetahui tingkat atau derajat keeratan hubungan antar variabel yang

diteliti, digunakan tabel kriteria pedoman untuk koefisien korelasi sebagai berikut.

Tabel 4.18 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Cukup
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber: (Riduwan, 2013)

Berdasarkan tabel di atas, tingkat signifikan yang digunakan untuk menyatakan apakah kedua variabel mempunyai hubungan dengan syarat sebagai berikut (Sujarweni, 2015: 127):

- jika nilai Sig < 0,05 maka ada hubungan yang signifikan, dan
- jika nilai Sig > 0.05 maka tidak ada hubungan yang signifikan.

Hasil analisis koefisien korelasi spearman's (*Spearman's Coefficient of (Rank) correlation*) memperlihatkan angka-angka statistik SPSS versi 25.0, angka tersebut memberikan gambaran tentang derajat korelasi dan hubungan dari variabel komunikasi horizontal dan kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Adapun hasil dari analisis *rank spearman* dapat dilihat pada Tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Hasil Korelasi Rank Spearman Variabel X dan Y

		Komunikasi Horizontal	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Komunikasi horizontal	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,656**
		N	16
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	,656**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	16

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil korelasi tabel 4.19, jumlah sampel (N) sebanyak 16 responden, besar korelasi yang terjadi antara kedua variabel adalah 0,656(**), besar korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang kuat.

Sedangkan nilai *Sig (2-tailed)* adalah 0,006 masih lebih kecil daripada batas kritis $Sig = 0,05$ yang berarti terdapat hubungan yang signifikan. Dengan begitu, hasil rank spearman menunjukkan bahwa ada hubungan kuat dan signifikan antara komunikasi horizontal dengan kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

2. Uji Hipotesis

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (komunikasi horizontal) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, maka perlu dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS Versi 25.0. Peneliti menghitung nilai T untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, sehingga peneliti mengetahui jawaban dari rumusan masalah penelitian dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 5\%$) dan $n=16$ responden.

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini menggunakan uji T, uji ini mengacu pada perbandingan nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} . Hasil uji T memperlihatkan angka-angka statistik dari hasil SPSS Versi 25.0 yang memberikan gambaran tentang nilai ketergantungan variabel kinerja pegawai terhadap variabel komunikasi horizontal di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, dapat dilihat pada Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Korelasi Variabel

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 ^a	,525	,491	3,04757

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Horizontal (X)

Berdasarkan tabel di atas, hasil perhitungan korelasi variabel komunikasi horizontal dengan kinerja pegawai menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) yaitu sebesar 0,725, nilai menunjukkan kekuatan hubungan yang kuat antarvariabel. Kemudian ditemukan besarnya koefisien determinasi yakni hasil dari pengkuadratan R sebesar 0,491 atau 49,1%. Persentase nilai koefisien determinasi menunjukkan

pengaruh bebas (komunikasi horizontal) terhadap variabel terikat (kinerja) sedangkan sisanya yakni 50,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya hasil pengujian variabel komunikasi horizontal dengan kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.21 di bawah ini.

Tabel 4. 21 Hasil Pengujian Hipotesis Variabel X dan Y

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,844	6,799		2,772	,015
	Komunikasi Horizontal (X)	,875	,222	,725	3,936	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan tabel 4.21, dapat dilihat nilai t_{hitung} dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) adalah 3,936, sedangkan t_{tabel} yaitu $t_{(0,025;14)}$ adalah 2,145. Hal ini berarti $t_{tabel} < t_{hitung}$ ($2,145 < 3,936$) maka hipotesis (H_0) ditolak dan hipotesis (H_1) diterima, artinya ada pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Pengaruh yang diberikan berupa pengaruh positif atau searah. Dengan demikian, semakin baik jalinan komunikasi horizontal maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

4.3 Pembahasan

Penelitian ini berusaha untuk menjawab permasalahan penelitian dari rumusan masalah. Berdasarkan analisis data responden untuk melihat karakteristik populasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember didapat data bahwa populasi didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki, berusia 31-40 tahun dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) yang telah bekerja pada rentang waktu 11-15 tahun. Karakteristik populasi tersebut sesuai dengan kriteria peneliti sehingga dapat menggambarkan pelaksanaan komunikasi horizontal dan kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember.

Setelah menganalisis data responden, peneliti menganalisis tingkat tanggapan responden terhadap variabel dan indikator variabel. Peneliti menemukan bahwa variabel komunikasi horizontal (X) telah terjalin dengan baik di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember dengan besar persentase tanggapan yaitu 75% pada kategori tinggi, hal ini sejalan dengan perolehan analisis data per indikator yakni koordinasi sebesar 87,5%, saling berbagi informasi sebesar 81,25%, pemecahan masalah 93,5%, dan penyelesaian konflik, 87,5%. Besar Persentase ke 4 (empat) indikator komunikasi horizontal tersebut berada pada tingkat kategori 'tinggi', sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal telah diterapkan dengan sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan dilaksanakannya berbagai kegiatan yang membangun terciptanya komunikasi horizontal seperti giat zoom yang diadakan setiap hari rabu, adanya interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon dalam melakukan koordinasi, pemberian memo dan nota kepada teman sekerja melalui media sosial seperti *WhatsApp*, dan melaksanakan berbagai aktivitas sosial seperti olahraga, rekreasi, perlombaan 17 Agustus, Perayaan Hari Raya Idul Fitri dan lain sebagainya. Berbagai kegiatan tersebut merupakan bentuk dari komunikasi horizontal sebagaimana yang dikemukakan Muhammad (2007), menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) metode komunikasi horizontal yakni, interaksi informal pada waktu jam istirahat, memo dan nota, rapat komite, aktivitas sosial, percakapan telepon, dan kelompok mutu.

Penerapan komunikasi horizontal yang terjalin mempengaruhi kinerja pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan jember yang dilihat dari hasil analisis data variabel. Berdasarkan hasil analisis variabel kinerja pegawai (Y) ditemukan besar persentase yakni 87,5% dengan kategori 'tinggi' dari hasil tanggapan responden. Besar persentase tersebut juga sejalan dengan besar persentase tanggapan responden per indikator, yaitu 93,75% untuk kualitas kerja, 100% untuk kuantitas kerja, 100% untuk ketepatan waktu, 87,5% untuk efektivitas, dan 93,75% untuk kemandirian. Besar persentase ke 5 (enam) indikator kinerja pegawai ini berada pada tingkat kategori 'tinggi', sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan jember telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab

yang diberikan dengan sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan laporan kinerja organisasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, di mana kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan dalam menyumbang kinerja organisasi (Sinambela, 2016).

Berdasarkan penjelasan mengenai besar persentase tanggapan responden terhadap kedua variabel, menunjukkan bahwa komunikasi horizontal (X) dan kinerja pegawai (Y) telah dilaksanakan dengan sangat baik. Kemudian, peneliti melakukan analisis statistik untuk melihat apakah ada pengaruh di antara kedua variabel tersebut dengan menggunakan uji rank spearman dan uji signifikansi (uji t) dengan mengolah kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, diperoleh hasil perhitungan melalui uji korelasi rank spearman untuk melihat kekuatan hubungan antara kedua variabel yang dilakukan peneliti. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,656(**) dan *Sig (2-tailed)* adalah 0,006 dengan menggunakan SPSS Versi 25.0. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara komunikasi horizontal dengan kinerja pegawai, karena nilai pada tabel 4.20 termasuk pada kategori interval 0,60-0,799.

Setelah melakukan uji korelasi, peneliti melakukan uji signifikansi untuk mengambil keputusan berdasarkan analisis data. Uji hipotesis penelitian ini menggunakan uji T, berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 25.0 dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} ditemukan bahwa nilai t_{hitung} komunikasi horizontal dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) adalah 3,936, sedangkan t_{tabel} yaitu $t_{(0,025;14)}$ adalah 2,145. Hal ini berarti $t_{tabel} < t_{hitung}$ ($2,145 < 3,936$) maka hipotesis (H_0) ditolak dan hipotesis (H_1) diterima, artinya ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Berdasarkan hasil uji T tersebut juga menunjukkan bahwa komunikasi horizontal adalah searah dengan kinerja pegawai karena bernilai positif. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komunikasi horizontal akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember yang dilakukan oleh peneliti dan uraian pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_0) ditolak dan hipotesis (H_1) diterima, artinya ada pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, karena $t_{tabel} < t_{hitung} = 2,145 < 3,936$. Pengaruh yang diberikan komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai adalah searah, sehingga semakin tinggi komunikasi horizontal maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Perwakilan Jember. Besarnya Pengaruh bebas yang diberikan komunikasi horizontal terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) adalah 50,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh komunikasi horizontal (X) terhadap kinerja pegawai (Y) PT Jasa Raharja Perwakilan Jember maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Pegawai PT Jasa Raharja Perwakilan Jember
 - a. Hendaknya pegawai mempertahankan kualitas komunikasi horizontal yang telah terjalin sehingga tercipta keharmonisan dalam organisasi yang memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melayani masyarakat.
 - b. Meningkatkan ketersediaan saling berbagi informasi di antara sesama pegawai guna membuat perencanaan dan berbagai kegiatan yang akan dikerjakan.
3. Bagi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember, hendaknya konsisten dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, O. U. (1994). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, O. U. (2002). *Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*. Remaja Rosdakarya.
- Eunju, R. (2009). *The Impact of Organizational Communication on Public and Nonprofit Managers' Perception of Red Tape*. Public Management Research Conference.
- Handoko, H. T. (2002). *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Haris, R. H. (2022). *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pangkep*.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hirokawa, R. Y. (1979). Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication. *Communication*, 8(1), 83–95.
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, H. M. Z. (2020). Hubungan Pemberian Penghargaan (Reward) dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pariwisata Kota Samarinda. *EJournal Administrasi Negara*, 8 (1).
- Kurniawan, S. T., & Faustine, T. (2014). Pengaruh Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Front Office Hotel "X" Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 2.
- Mahsun, Mohamad., Sulistiyowati, Firma., dan Purwanugraha, H. A. (2013). *Akuntansi Sektor Publik*. BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.

Marsilia, S. (2015). *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung)*. Universitas Pasundan. <http://digilib.unila.ac.id/7471/>

Moehertonio. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.

Muhammad, A. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.

Pace, W. R., & Faules, D. F. (2014). *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)* (P. D. Mulyana, Dedy MA. (Ed.)). Remaja Rosdakarya.

Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa. (2023). Jember University Press.

Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE.

Rahman, M. A. dan P. A. (2018). Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 63(1).

Riduwan. (2013). *Dasar-Dasar Statistika*. Alfabeta.

Riduwan, S. (2015). *Pengantar Statistika*. CV Alfabeta.

Rizqi, S. K., & Raodah. (2017). Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kampung di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7 (1), 37–45.

Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Selemba Empat.

Saputra, R. (2016). *Pengaruh Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Pegawai di Stasiun Meteorologi Kualanamu Kabupaten Deli Serdang*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Sasmita, H. A. dan F. E. (2012). Alur Komunikasi Organisasi di UPT

Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 1(1).

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.

Siregar, Robert T., D. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Penerbit Widina.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional* (F. S. Suyantoro (Ed.)). Andi.

Sugiarto, A. N. (2014). Hambatan Komunikasi Horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia. *Jurnal E-Komunikasi*, 2(3).

Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.

Sului, S. (2021). Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kaltim Diamond Coal Site Loa Gagak Kutai Kartanegara. *EJournal Administrasi Bisnis*, 9(2).

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 8). Prenada Media Group.

Tirtawati, A. A. R. (2015). Pola Komunikasi Horizontal Antar Pegawai dalam Membangun Iklim Komunikasi yang Kondusif di Grand Mirah Boutique Hotel. *Jurnal Kajian Ilmu Komunikasi*, 11(2).

Wirosuhardjo. (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineke Cipta.

LAMPIRAN

Lampiran 3.1 Definisi Operasional Variabel

Lampiran 3.2 Pemberian Skor Jawaban Kuesioner

Lampiran 4.1 Struktur Organisasi PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Lampiran 4.2 Pembagian Tugas PT Jasa Raharja Perwakilan Jember

Lampiran 4.3 Tabulasi Data Komunikasi Horizontal

Lampiran 4.4 Tabulasi Data Kinerja Pegawai

Lampiran 4.5 Uji Validitas Variabel Komunikasi Horizontal (X) Menggunakan
SPSS

Lampiran 4.6 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) Menggunakan SPSS

Lampiran 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Horizontal (X)

Lampiran 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Lampiran 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi Horizontal (X)

Lampiran 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Lampiran 4.11 Tabulasi Data Indikator Variabel Komunikasi Horizontal (X)

Lampiran 4.12 Tabulasi Data Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Lampiran 4.13 Perhitungan dan Kategori Interpretasi Skor Jumlah Item
Pertanyaan

Dokumentasi Penelitian

Kuesioner Penelitian

Laporan Penyerahan Santunan Per Tahun PT Jasa Raharja Perwakilan Jember
Periode (2018-2023)

Surat Izin Penelitian FISIP

Surat Izin Penelitian LP2M

Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian

Link Google Drive:

[https://drive.google.com/drive/folders/1ig_JasJaLo2akU45qz1UfF278XYTfXzK?
hl=id](https://drive.google.com/drive/folders/1ig_JasJaLo2akU45qz1UfF278XYTfXzK?hl=id)

QR Code Google Drive:

