

## **Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko**

**Arie Erlangga<sup>1</sup>, Ernita Arif<sup>2</sup>, Asmawi<sup>3</sup>**

Magister ilmu Komunikasi Universitas Andalas, Indonesia<sup>123</sup>

erlanggaarie@gmail.com

### **ABSTRACT.**

*This study aims to investigate the influence of manager-employee interpersonal communication and organizational communication climate on the performance of Generation Z employees at the Bangko Pratama Tax Office. The census technique was utilized involving the entire population of Generation Z employees at the Bangko Pratama Tax Office as respondents. Multiple linear regression analysis was employed to analyze data obtained from 53 respondents. The research findings indicate a positive and significant influence between manager-employee interpersonal communication and organizational communication climate with the performance of Generation Z employees at the Bangko Pratama Tax Office. The regression coefficient value for manager-employee interpersonal communication is 0.487, and for organizational communication climate is 0.378. Statistical tests also demonstrate that collectively, manager-employee interpersonal communication and organizational communication climate have a significant impact on the performance of Generation Z employees. Enhancements in manager-employee interpersonal communication and organizational communication climate would enhance the performance of Generation Z employees. Overall, 78.1% of the variance in the performance of Generation Z employees can be explained by manager-employee interpersonal communication and organizational communication climate, while the remaining 21.9% is explained by other unanalyzed variables in this study*

**Keywords:** *Interpersonal Communication; Organizational Communication Climate; Employee performance; Generation Z, Pratama Tax Office*

### **ABSTRAK.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko. Teknik sensus digunakan dalam penelitian yang melibatkan penggunaan seluruh populasi yaitu seluruh pegawai generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko sebagai responden. Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari 53 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan serta iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko. Nilai koefisien regresi untuk komunikasi interpersonal atasan-bawahan adalah 0,487, dan untuk iklim komunikasi organisasi adalah 0,378. Hasil uji statistik juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama, komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim

komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai generasi Z. Peningkatan dalam komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai generasi Z. Secara keseluruhan, variabel kinerja pegawai generasi Z dapat dijelaskan sebesar 78,1% oleh komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi, sedangkan sisanya sebesar 21,9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

**Kata kunci: Komunikasi Interpersonal; Iklim Komunikasi Organisasi; Kinerja Pegawai; Generasi Z; Kantor Pelayanan Pajak Pratama**

## PENDAHULUAN

Komunikasi memegang peran penting dalam suatu organisasi. Efektivitas komunikasi memperlancar aliran informasi dalam organisasi sehingga membuat penyelesaian tugas lebih efisien. Tantangan komunikasi dalam organisasi modern salah satunya adalah keragaman sumber daya manusia, termasuk perbedaan generasi antar individu-individu dalam organisasi. Generasi Z, yang merupakan generasi dengan populasi yang cukup dominan di Indonesia (BPS, 2021), mulai memasuki dunia kerja dengan membawa berbagai karakteristik unik mereka. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010 (Bencsik, Csikos, dan Juhez, 2016), tumbuh dalam era teknologi internet yang berkembang pesat. Mereka dikenal sebagai generasi yang terbuka terhadap pengetahuan, khususnya terkait kemajuan teknologi. memiliki individualisme dan ambisi yang tinggi untuk maju, serta nilai yang kuat terhadap hubungan relasional (Semiller & Grace, 2019). Organisasi harus dapat mengelola dan memahami karakteristik pegawai generasi Z dengan baik karena mereka merupakan tenaga kerja yang efektif di era digital (Putra, 2016).

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bangko merupakan sebuah unit kerja yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan Republik Indonesia, dan secara administratif termasuk dalam Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi. Organisasi ini juga menghadapi tantangan dalam komunikasi organisasi karena kehadiran pegawai generasi Z yang cukup signifikan. Data menunjukkan bahwa sebanyak 62,79% dari total pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko adalah pegawai generasi Z yang semuanya menempati posisi pelaksana/staf. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang tepat untuk memahami dan mengelola potensi serta kebutuhan karyawan generasi Z guna mendukung optimalisasi kinerja organisasi.

Kinerja organisasi KPP Pratama Bangko secara garis besar sudah baik jika dilihat dari realisasi penerimaan pajak. Pada tahun 2022 yang mencapai 109% dari target meningkat dari

tahun 2021 yang hanya mencapai 96%, sementara itu tahun 2023 pencapaian realisasi penerimaan pajak mencapai 102 % dari target. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai KPP Pratama Bangko termasuk pegawai dari generasi Z sudah cukup baik. Meskipun secara garis besar kinerja pegawai KPP Pratama Bangko sudah baik, penulis mengasumsikan kinerja pegawai khususnya pegawai generasi Z KPP Pratama Bangko masih belum sempurna. Hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan masih terdapat kurang lebih 13% pegawai generasi Z yang belum mendapatkan penilain kinerja maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Bangko masih memiliki ruang untuk meningkatkan kinerja pegawai generasi Z yang dimiliki, dengan memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja termasuk di dalamnya aspek komunikasi. Komunikasi menjadi semakin penting karena adanya perbedaan generasi antara pengawas/atasan dengan para pegawai generasi Z. Ketidaktahuan tentang perbedaan nilai dan perspektif antar generasi dapat menciptakan konflik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemimpin atau atasan di organisasi perlu meningkatkan interaksi dengan pegawai generasi Z dan melibatkan mereka dalam mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi mereka serta mengakomodasi kebutuhan tersebut di dalam organisasi dengan tujuan mencapai kinerja optimal. (Gabriellova & Buchko, 2021)

Kinerja menurut Robbins (2016) merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu, dibandingkan dengan target atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan tindakan konkret setiap individu yang menggambarkan hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan peran yang mereka jalankan dalam struktur organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Hidayat et al., 2022), kinerja pegawai dalam organisasi dipengaruhi faktor-faktor seperti kemampuan tenaga kerja, motivasi, dukungan kepemimpinan, sifat pekerjaan, dan hubungan dengan organisasi. Lebih lanjut Knapp, Webber, dan Moellenkamp (2017) menambahkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja generasi Z meliputi kohesi sosial, dukungan supervisi (dukungan atasan), pertukaran informasi, visi dan tujuan bersama, serta tingkat kepercayaan. Faktor kohesi sosial, dukungan atasan dan pertukaran informasi merujuk pada hubungan dan interaksi positif antara individu di lingkungan kerja, termasuk antara atasan dan bawahan, di mana komunikasi interpersonal dan iklim komunikasi memegang peranan penting.

Komunikasi interpersonal merupakan jenis komunikasi yang paling sering terjadi dalam organisasi yang salah satu tujuannya untuk membangun dan memelihara hubungan yang baik dalam organisasi (Muhammad, 2014). Komunikasi interpersonal dianggap paling efektif dalam memengaruhi sikap dan perilaku individu karena umpan balik diberikan secara langsung. Keseimbangan antara kuantitas dan kualitas komunikasi interpersonal akan menciptakan hubungan yang baik, respon positif dari bawahan, sikap empati, dan pertukaran informasi yang terbuka, yang merupakan pondasi untuk komunikasi yang efektif dan

peningkatan produktivitas (Wijaya, 2013; Pace & Faules, 2015). Oleh karena itu, komunikasi interpersonal termasuk antara atasan dan bawahan menjadi kunci dalam memastikan pemahaman yang baik tentang tugas dan harapan kerja, serta efisiensi dan efektivitas dalam pertukaran pesan dan informasi (Muhammad, 2014). Dalam konteks pegawai generasi Z, komunikasi interpersonal dan hubungan yang baik dengan atasan masih sangat penting karena mereka membutuhkan feedback langsung atas pekerjaan mereka (Dwidienawati dan Gandasari, 2018).

Penelitian tentang peran komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai oleh Johanes (2015) dan Lutfi (2022) mendapati peran komunikasi interpersonal tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Sibuea (2021) dan Putri & Apriatni (2017), mendapatkan hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan kinerja pegawai. Masih adanya perbedaan hasil penelitian ini membuat kajian lebih lanjut tentang komunikasi interpersonal dan kinerja masih menarik untuk dilakukan, terutama dengan fokus pada komunikasi interpersonal atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai generasi Z yang memiliki preferensi komunikasi yang unik.

Pertukaran informasi yang baik dalam organisasi juga merupakan hal yang penting untuk mendukung pencapaian organisasi seperti KPP Pratama Bangko. Pertukaran informasi yang baik antara pegawai termasuk antara atasan dengan pegawai dari generasi Z akan membuat koordinasi dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas menjadi lebih mudah. Untuk itu KPP Pratama Bangko harus dapat membangun suatu iklim komunikasi yang positif yang dapat mendukung terciptanya lingkungan komunikasi yang baik sehingga dapat menunjang kinerja pegawai, khususnya pegawai generasi Z yang memiliki preferensi komunikasi tersendiri. Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan persepsi anggota organisasi mengenai interaksi komunikasi, tingkah laku, respons individu, harapan, potensi konflik, dan peluang pengembangan di dalam suatu organisasi (Pace & Faules, 2015). Iklim komunikasi organisasi merujuk pada suasana atau kondisi yang mencerminkan bagaimana komunikasi dilakukan dan dipersepsikan di dalam suatu organisasi. Hasil penelitian Ruliana et al. (2018) dan Hidayat dkk. (2022) mendapati pentingnya iklim komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pegawai yang menilai iklim komunikasi organisasi baik lebih cenderung memiliki motivasi kerja yang positif untuk mencapai kinerja yang optimal.

Komunikasi antara atasan/pengawas dan pegawai generasi Z di KPP Pratama Bangko perlu diperhatikan karena mereka berbeda generasi dan memiliki peran yang berbeda pula. Komunikasi interpersonal yang efektif antara keduanya diperlukan untuk memastikan penyampaian informasi yang efektif di organisasi. Iklim komunikasi yang menciptakan suasana kerja yang nyaman juga krusial untuk mendapatkan kinerja optimal dari pegawai generasi Z.

Dengan mengacu pada pengantar yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk menyelidiki dampak komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dari kelompok generasi Z pada KPP Pratama Bangko.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang mengadopsi pendekatan positivisme. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Variabel yang diteliti meliputi komunikasi interpersonal atasan- bawahan serta iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen, sedangkan kinerja pegawai generasi Z sebagai variabel dependen. Dimensi efektivitas komunikasi interpersonal dari Joseph A. Devito konsep dan konsep iklim komunikasi dari Pace dan Peterson digunakan untuk pengukuran komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi. Sementara kinerja pegawai generasi Z menggunakan konsep kinerja dari Stephen P. Robbins.

Kelompok pegawai generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko menjadi populasi dalam penelitian ini. Penulis memanfaatkan teknik sensus dalam studi ini, yaitu pendekatan yang melibatkan penggunaan seluruh populasi atau seluruh pegawai generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko sebagai unit observasi tanpa melakukan pemilihan sampel. Data dalam studi ini dikumpulkan menggunakan dua pendekatan, yakni melalui penyebaran kuesioner dan analisis dokumen terkait. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu mengenai pengaruh positif dari komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan serta iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja kelompok pegawai generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam penelitian ini, validitas pertanyaan dalam kuesioner diukur menggunakan metode Korelasi Product Moment dari Karl Pearson, di mana korelasi antara setiap pertanyaan dengan tujuan penelitian dibandingkan dengan nilai korelasi yang ditetapkan. Pengujian validitas dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05, dan kriteria yang digunakan adalah jika nilai korelasi positif ( $r$  hitung) dan melebihi nilai korelasi yang ditentukan ( $r$  tabel), maka pertanyaan dianggap valid. Uji validitas melibatkan 30 sampel, dan hasil pengujian menunjukkan

bahwa seluruh pertanyaan dalam instrumen penelitian dianggap valid karena nilai korelasi positif dan melebihi nilai korelasi yang ditetapkan.

Untuk mengukur tingkat keandalan atau konsistensi instrumen pengukuran dalam penelitian diperlukan uji reliabilitas. Metode *Cronbach's Alpha* digunakan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini dengan kriteria pengambilan keputusan yang digunakan yaitu jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,600, maka instrumen penelitian dianggap reliabel.

## Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahap yang dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian kuantitatif, dengan tujuan memastikan bahwa data penelitian memenuhi syarat distribusi yang diperlukan untuk analisis statistik (Sugiyono, 2017). Uji asumsi klasik untuk penelitian ini terdiri atas uji normalitas, uji linearitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastitas.

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov untuk memeriksa normalitas data, yaitu untuk memastikan bahwa data yang digunakan sesuai dengan asumsi distribusi normal dan berasal dari populasi yang terdistribusi secara normal (Ghozali, 2018). Data residual dianggap memenuhi distribusi normal jika nilai signifikansi asymp. Sig (2-tailed) lebih besar dari 0,05. Pengujian linearitas dilakukan dengan *test of linearity* menggunakan program IBM SPSS. Jika hasil *test of linearity*  $\leq 0,05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat.

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengecek apakah ada masalah multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Tolerance value dan Variance Inflation Factor (VIF). Hasil uji statistik menunjukkan nilai Tolerance value untuk variabel komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi adalah 0,312. Selanjutnya, hasil perhitungan VIF kedua variabel adalah 3,202. Dengan Tolerance value untuk setiap variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah ada variasi yang tidak konsisten dalam residu penelitian. Uji Park digunakan dalam proses ini, dimana residual dipangkas dan kemudian dilakukan transformasi logaritma natural terhadapnya, diikuti dengan regresi terhadap variabel bebasnya (Ghozali, 2018). Keputusan diambil berdasarkan: jika nilai signifikansi (sig) lebih besar dari 0,05, nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel (dengan nilai positif), dan nilai -t hitung lebih besar dari -t tabel (dengan nilai negatif), maka tidak ada indikasi heteroskedastisitas. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai signifikansi untuk kedua

variabel, yaitu komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi, adalah 0,125 dan 0,153 secara berurutan ( $>0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada indikasi heteroskedastisitas dalam model regresi.

## Uji Hipotesis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memahami hubungan antara satu variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen. Teknik ini digunakan untuk memperkirakan atau meramalkan seberapa besar perubahan variabel dependen akan terjadi ketika terjadi perubahan atau manipulasi pada variabel independen (Sugiyono, 2017). Dalam konteks ini, variabel dependen adalah kinerja pegawai generasi Z, sedangkan variabel independennya adalah komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi. Analisis regresi linier berganda melibatkan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini, uji statistik yang dilakukan termasuk Uji t (uji parsial) untuk mengevaluasi signifikansi masing-masing koefisien regresi atau seberapa signifikan pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen, Uji fit model (uji F) untuk mengevaluasi secara keseluruhan signifikansi model regresi atau seberapa signifikan keseluruhan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi, dan uji koefisien determinasi (R-squared) untuk menilai seberapa baik model regresi menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Analisis hasil regresi linier berganda dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1 Hasil Uji t**

Sumber: Data Olahan SPSS, 2024

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.316	2.433		5.883	.000
Komunikasi Interpersonal	.487	.129	.448	3.783	.000
Iklim Komunikasi	.378	.094	.477	4.029	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 2 Hasil Uji F**

Sumber: Data Olahan SPSS, 2024

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	555.932	2	277.966	89.356	.000 <sup>b</sup>
Residual	155.539	50	3.111		
Total	711.472	52			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Iklim Komunikasi, Komunikasi Interpersonal

**Tabel 3 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-squared)**

Sumber: Data Olahan SPSS, 2024

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 <sup>a</sup>	.781	.773	1.764

a. Predictors: (Constant), Iklim Komunikasi, Komunikasi Interpersonal

Dari analisis regresi berganda, persamaan regresi yang diperoleh adalah:  $Y = 14,316 + 0,487X_1 + 0,378X_2$ . Dari persamaan ini, terlihat bahwa nilai koefisien regresi linier berganda secara keseluruhan adalah positif, yang berarti bahwa peningkatan nilai variabel bebas, yakni komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi, akan mendorong peningkatan kinerja pegawai generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko. Koefisien regresi untuk variabel komunikasi interpersonal adalah 0,487, yang berarti setiap peningkatan satu satuan dalam nilai komunikasi interpersonal akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai generasi Z sebesar 0,487. Sedangkan koefisien untuk variabel iklim komunikasi organisasi adalah 0,378, yang berarti setiap peningkatan satu satuan dalam nilai iklim komunikasi organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai generasi Z sebesar 0,378. Dengan demikian hipotesis tentang adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko dapat diterima. Hasil uji F menunjukkan model penelitian ini dapat dinyatakan *goodness of fit* yang digambarkan nilai F hitung sebesar 89,356 > F tabel (3,183), dan nilai sig. 0,000 < 0,05. Nilai koefisien determinasi (R square) yang mencapai 0,781 menandakan bahwa sebesar 78,1% variabilitas dalam kinerja pegawai generasi Z dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal atasan-bawahan

dan iklim komunikasi organisasi. Sisanya, sebesar 21,9%, diatribusikan kepada variabel lain yang tidak diselidiki dalam penelitian ini

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z**

Hasil analisis diketahui nilai koefisien regresi untuk komunikasi interpersonal atasan-bawahan (X1) adalah 0,487, ini menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan dengan kinerja pegawai generasi Z di KPP Pratama Bangko. Nilai signifikansi  $< 0,05$  dengan nilai  $t$  hitung yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan dalam komunikasi interpersonal atasan-bawahan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai generasi Z.

Komunikasi interpersonal tidak hanya sekadar pertukaran informasi, tetapi juga membentuk hubungan dinamis yang memengaruhi sikap dan perilaku individu. Meskipun generasi Z dekat dengan teknologi dan lebih cenderung terhubung secara digital, komunikasi interpersonal dan hubungan yang baik dengan atasan tetap penting untuk mereka karena mereka membutuhkan feedback langsung tentang pekerjaan mereka (Dwidienawati dan Gandasari, 2018; Gomes et al., 2023). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal antara atasan dan pegawai generasi Z sebagai bawahan berkembang menjadi hubungan yang lebih baik melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan. Selanjutnya, teori human relations oleh Elton Mayo menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan pegawai generasi Z dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai generasi Z tersebut. Teori ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek-aspek sosial dan psikologis dari hubungan di tempat kerja. Ketika hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dibangun dengan baik, termasuk dengan adanya komunikasi yang efektif, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Untuk itu efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan harus dibangun pada KPP Pratama Bangko dengan memperhatikan dimensi komunikasi interpersonal yang efektif seperti sikap keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri, S. L., & Apriatni. (2017), Fazhari (2022), dan Rexady et al (2023), yang juga menemukan hubungan positif antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan kinerja pegawai, sementara penelitian dari Irena dan Rusfian (2019), (Dwidienawati & Gandasari, 2018, Prasetyaningtyas et al. (2022) dan Gomez et al. (2023) mendapatkan temuan pentingnya komunikasi dengan atasan untuk pegawai generasi Z dalam organisasi.

## **Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z**

Hasil analisis didapatkan nilai koefisien regresi senilai 0,378 untuk variabel iklim komunikasi organisasi yang menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan dengan kinerja pegawai generasi Z. Hal ini berarti bahwa peningkatan dalam iklim komunikasi organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai generasi Z. Temuan ini didukung oleh nilai signifikansi yang rendah ( $\text{sig.} < 0,05$ ) dan nilai  $t$  hitung yang tinggi ( $t$  hitung  $> t$  tabel), menunjukkan bahwa pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai generasi Z adalah positif dan signifikan secara statistik.

Menurut Redding seperti dikutip oleh Pace dan Faules (2015), iklim komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk organisasi yang efektif melebihi keterampilan komunikasi semata, karena iklim tersebut menghubungkan konteks organisasi dengan gagasan, emosi, dan harapan anggota organisasi, serta memengaruhi cara anggota organisasi menjelaskan tindakan yang diambil oleh mereka. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi tindakan dan perilaku anggota organisasi, sehingga mereka dapat memberikan dedikasi maksimal dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif di dalam organisasi. Organisasi yang memperhatikan iklim komunikasi dalam organisasi dengan mengakomodasi preferensi pegawai generasi Z dapat meningkatkan kinerja mereka (Caroline & Kaligis, 2021).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari Ruliana et al. (2018) yang menyebutkan bahwa iklim komunikasi yang positif memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pegawai. Persepsi pegawai terhadap kondisi iklim komunikasi baik cenderung akan berperan mempengaruhi motivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik untuk organisasi.

## **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z**

Secara bersama-sama komunikasi interpersonal atasan dan bawahan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama bangko. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R$  square) yang mencapai 0,781. Ini menunjukkan bahwa sebesar 78,1% variabilitas dalam kinerja pegawai generasi Z dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi. Sisanya, sebesar 21,9%, dijelaskan variabel lain yang tidak diselidiki dalam penelitian ini.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam kaitannya dengan kinerja pegawai generasi Z, komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang baik dan efektif serta didukung dengan lingkungan komunikasi yang positif memberikan pengaruh yang signifikan. Kualitas

komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang baik akan menciptakan hubungan yang baik (Wijaya, 2013) sehingga penyampaian informasi seperti instruksi, arahan tugas dan sebagainya dari atasan menjadi efektif sehingga membantu penyelesaian pekerjaan. Iklim komunikasi yang baik juga dibutuhkan untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan efektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama Bangko. Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai generasi Z (H1 diterima), kemudian iklim komunikasi organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai generasi Z (H2 diterima). Secara bersama-sama komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai generasi Z pada KPP Pratama Bangko (H3 diterima). Secara umum 78,1% variabilitas dalam kinerja pegawai generasi Z dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan iklim komunikasi organisasi. Sisanya, sebesar 21,9%, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diselidiki dalam penelitian ini

## DAFTAR PUSTAKA

- Budyatna, Muhammad. (2015). *Teori-Teori Mengenai Komunikasi Antar Pribadi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- DeVito, J. A. (2016). *The Interpersonal Communication Book*. Fourteen Edition. England: Pearson Education Limited.
- DeVito, J. A. (2011). *Komunikasi antar manusia* (5 ed.). Jakarta: Karisma Publishing Group.
- Effendy, O. U. (2007). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Gibson James L., et.al. (1997). *Manajemen* (jilid 2 ed-9). Alih bahasa: Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan. Jakarta: Erlangga h. 57-59,
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset
- Harapan, E., & Ahmad, S. (2016). *Komunikasi Pribadi : Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Hardjana, A. (2016). *Komunikasi Organisasi : Strategi dan Kompetensi*. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.

- Human Capital Lab. Bellevue University. (2019). *The Leadership Challenge*. United States: Bellevue University.
- Kriyantono, R. (2019). *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi, Filsafat dan Etika Ilmunya serta Perspektif Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Littlejohn, Stephen W & Foss, Karen A. (2014). *Teori Komunikasi, Theories Of Human communication*, edisi 9. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masmuh, A. (2008). *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah.
- Mayo, Elton. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Androver, Massachusetts: Androver Press.
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading The Next Generation*. McCrinkle Research Pty Ltd.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6 ed.). United States: Wadsworth Publishing Company.
- Morissan. (2018). *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*, Cetakan ke-4. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (2015). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner: Menciptakan Kesadaran akan arah dan Tujuan di Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Frederik Ruma. Jakarta: Prenhallindo
- Noor, Juliansyah. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Cetakan Kesatu, Jakarta: Kencana Media Group
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (D. Mulyana, Ed.; Cetakan kedelapan). Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Rohim, Syaiful. (2009). *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Romli, khomsahrial. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Ruben, Brent D. (2014). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: Rajawali pers.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Semiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1994). *Manajemen* (Jilid 2 Ed. V Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan). Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2015). *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarno. (2019). *Pengantar Studi Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Lembaga Studi Hukum Indonesia.
- Suprihanto, John. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* Yogyakarta: BPFE.
- Suranto Aw. (2018). *Komunikasi Organisasi : Prinsip Komunikasi Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Thoha, Miftah. (2010). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cet. Ke-3. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- West, Richard dan Turner, Lynn H. (2014). *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application)*. Jakarta: Salemba Humanika
- Bencsik, A., Csikós, G. H., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Caroline, M., & Kaligis, R. A. W. (2021). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. *INSANI*, Vol. 8(1), 52–61.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, Vol.74, 44–50.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's Generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol.7(3.25), 245–252.
- Fazhari, Syafriza. (2022) Influence of interpersonal communication of Chairman and Employees on Employee Performance of Inna Parapat Hotel and resort. *Commicast* Vol. 3 (1) hal. 158-163.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, Vol. 64(4), p. 489–499.
- Gomes, Caterina et al. (2023). Practical Recommendations for a Post COVID-19 Resilient Generation Z workforce. *Human Systems Management*, Vol. 42 hal. 105–111.
- Hardjana, Andre. (2007). Iklim Komunikasi Keorganisasian. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 4 (2).
- Helmi, B. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan-Bawahan, Iklim Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi Islam Swasta Di Kota Medan [Disertasi]. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Hidayat, H., Anggraini, L., Ridha, M., Sami'an, & Swarnawati, A. (2022). Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Kepemimpinan terhadap Kinerja. *Pustaka Komunikasi*, Vol. 5 (1), 53–64.
- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company. *Jurnal Komunikasi*, Vol. 11 (1), <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>

- Knapp, C. A., Weber, C., & Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*, Vol. 7 (2).
- Kyrousi, A. G., Tzoumaka, E., & Leivadi, S. (2022). Business employability for latenmillennials: exploring the perceptions of generation Z students and generation X faculty. *Management Research Review*, 45(5), 664- 683.
- Lutfi, A., Norawati, S., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1).
- Prasetyaningtyas, S., Natalia, C., & Utami, T. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*.
- Putra, Y. S. (2016). Theoritical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123–134.
- Putri, S. L., & Apriatni. (2017). Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Bisnis*, 6(3), 273–282.
- Ruliana, P., Lestari, P., Andriani, S., & Atmaja, S. (2018). The Role of Communication Climate in Improving Work Performance. *Mimbar*, 34(1).
- Sibuea, P. (2021). The Effect of Manager-Employee Interpersonal Communication Effectiveness and Organizational Communication Climate on the Employee Performance in the Working Area of the Directorate General of State's Asset Office of North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4), 11536–11547. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.3217>
- Wijaya, I. S. (2013). Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 4(1), 115–126.