

**Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Kantor Wilayah XII
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)
Banjarmasin**

Andi Susanto

(Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Banjarmasin)

Hastin Umi Anisah

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

ABSTRACT

This research aims to find out and analyze the influence among communication (X_1), leadership (X_2), and work motivation (X_3) as independent variables either partially or simultaneously toward employee's performance (Y) as dependent variable at Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

The method of this research used questionnaire with 32 employees of Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin as a sample and it has been selected from population as 45 employees. The variables measurement uses Likert's Scale technique with weighting scale from 1 to 5. To find out the correlation among variables X_1, X_2, X_3 towards Y uses statistical technique of correlation analysis, multiple linear regression and to test the significance rate uses F test and t test processed with SPSS Program.

The result of research concludes that there is a positive significant influence from each independent variable's toward the dependent variable. From the three independent variables, the highest percentage (25.9%) is the communication (X_1) as compared with the two other independent variables. And there is a significant simultaneously influence from the three independent variables toward the variable of employee's performance.

Keyword :

Communication, leadership, work motivation, performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara komunikasi (X_1), kepemimpinan (X_2), dan motivasi kerja (X_3) sebagai variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja

karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 32 karyawan Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin sebagai sampel dan telah dipilih dari populasi 45 employees. Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui korelasi antara variabel X1 X2 X3 terhadap Y menggunakan teknik statistik analisis korelasi, regresi linier berganda dan untuk menguji tingkat signifikansi menggunakan uji F dan uji t diolah dengan Program SPSS.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Dari tiga variabel independen, persentase tertinggi (25,9%) adalah komunikasi (X1) dibandingkan dengan dua variabel independen lainnya. Dan ada pengaruh signifikan secara simultan dari tiga variabel independen terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci :

Komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan. Kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya, bukan pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber dananya (Uchana, 1998:57). Jadi, berfungsinya bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas SDM yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang sesuai tanggung jawabnya. Pekerjaan yang sesuai dengan *job description* diharapkan dapat diselesaikan dengan tepat waktu serta memenuhi standar kualitas dan kuantitas. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Dengan adanya kompetensi yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara di bawah Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi dan pelaksanaan tugas di bidang kekayaan negara, piutang negara dan lelang dengan wilayah kerja Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. (Gambar Struktur Organisasi Kanwil XII DJKN Banjarmasin, pada lampiran 1).

Kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah bagaimana pegawai dalam organisasi tersebut berkomunikasi dengan pegawai yang lain, karena dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai harus berinteraksi dengan pegawai yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama. Suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Seorang pimpinan dalam suatu organisasi harus mampu berkomunikasi secara efektif, cepat dan tepat sehingga apa yang diharapkan oleh organisasi dapat segera dimengerti oleh seluruh pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik, informasi yang ada di kantor dapat diketahui bersama untuk mencapai pemahaman bersama diantara pegawai. Instruksi dan pesan dari atasan dapat dimengerti dengan baik oleh bawahan dan bawahan dapat menyampaikan pendapat serta hasil pekerjaan kepada atasan dengan baik pula, sehingga proses penyelesaian pekerjaan dapat dioptimalkan. Seorang pemimpin harus mampu menjalankan peran kepemimpinannya, yaitu mampu mempengaruhi sekelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi.

Kondisi lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya dorongan semangat atau motivasi kerja. Dengan motivasi, seorang pegawai akan bersedia mengerahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu dalam rangka memacu produktivitas kerja pegawai, diperlukan adanya dorongan atau motivasi. Motivasi seorang pegawai dapat tumbuh dari dalam dirinya sendiri ataupun karena dorongan yang diberikan oleh atasannya. Namun terkadang seorang atasan kurang peka terhadap kesulitan para bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga menyebabkan pegawai kurang maksimal dalam mengerjakan tugasnya. Hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi, kepemimpinan dan motivasi tersebut perlu mendapat perhatian dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai agar tercapai kinerja yang optimal. Pentingnya melakukan analisis pengaruh faktor komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah diharapkan dapat menemukan unsur-unsur mana yang perlu dikembangkan dan diperbaiki sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Wahyuddin dan Djumino (2006) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disarankan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang upaya untuk meningkatkan komunikasi guna menjalankan peran kepemimpinan memberikan motivasi kepada pegawai pada kantor yang sejenis. Fitriani (2011) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian perlu dilakukan penelitian pada perusahaan yang lain dan terhadap variabel lain seperti motivasi kerja.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melanjutkan sekaligus mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuddin dan Djumino (2006) dan Fitriani (2011) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor: kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh atau memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Maka penelitian ini bermaksud untuk meneliti tentang pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Banjarmasin.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini yang dituangkan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
4. Apakah komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

1. Kegunaan yang bersifat akademik, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang teori komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.
2. Kegunaan yang bersifat praktis, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan ataupun sumbangan pemikiran bagi Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Di samping itu hasil penelitian juga diharapkan berguna bagi penelitian selanjutnya yang memiliki pokok bahasan tentang komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komunikasi

Komunikasi dapat juga diartikan sebagai suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda, atau tingkah laku. Rochajat Harun (2008;3) mendefinisikan komunikasi yang berasal dari bahasa latin yaitu *Communicatus* yang artinya “berbagi” atau “menjadi milik bersama”, sehingga komunikasi merupakan suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan.

Robbins (2008;4) menjelaskan pengertian tentang komunikasi adalah sebagai berikut: “komunikasi merupakan transfer makna dan penyampaian ide dari satu orang

ke orang lain. Dikatakan juga bahwa satu dari kekuatan terbesar yang merintangai kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi: perpindahan (transfer) makna di antara anggota-anggotanya. Agar komunikasi dapat berjalan secara efektif, maka kelompok-kelompok kerja harus melakukan kontrol atas para anggotanya, berbicara yang dapat merangsang para anggotanya untuk bekerja, menyediakan cara bagi mereka untuk meluapkan ekspresi emosional mereka, dan membuat pilihan-pilihan keputusan.”

Menurut Robbins (2008;5) komunikasi di dalam kelompok atau organisasi menjalankan fungsi utama, yaitu antara lain: Pengendalian, komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara; Motivasi, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar; Pengungkapan Emosi, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan; Informasi, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

Menurut Robbins (2008), arah komunikasi dalam suatu organisasi dapat berupa: 1) komunikasi vertikal ke bawah, yang merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran; 2) komunikasi vertikal ke atas, para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Keinginan demikian dimanfaatkan untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan dan masalah yang dihadapi; 3) komunikasi lateral/horisontal, berlangsung antara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama dalam hierarki organisasi, akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda-beda.

B. Kepemimpinan

Menurut Siagian (dalam Sedarmayanti, 2009) kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Sedangkan Robbin-Judge (2008:49) menjelaskan definisi tentang kepemimpinan sebagai berikut:

“Kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.”

Siagian (2002:62) mendefinisikan *leadership* sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Rivai dan Mulyadi (2011:23) menjelaskan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada pendekatan situasional, yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Robbins, 2008) meliputi empat gaya kepemimpinan yaitu : 1) Gaya memberikan informasi (*telling*), 2) Gaya membimbing (*selling*), 3) Gaya berperan serta (*participation*), 4) Gaya pendelegasian (*delegating*).

C. Motivasi Kerja

Motivasi sering diartikan sebagai pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Seorang pegawai akan bersedia mengerahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan kegiatannya, sehingga dengan melaksanakan pekerjaan tersebut pegawai dapat memenuhi kebutuhannya. Robbin-Judge (2009:222) menjelaskan pengertian tentang motivasi sebagai berikut:

“Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti dorongan atau penggerak. Motivasi (motivation) diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Memotivasi perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan akan berkaitan dengan usaha mencapai tujuan organisasional.”

Menurut Robbins (2009, 223) teori spesifik yang menjelaskan tentang motivasi yaitu Teori Dua Faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) yang dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberikan oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dengan jawaban-jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Karakteristik--karakteristik tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja, dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja.

1. Faktor intrinsik: kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian (terkait dengan kepuasan kerja).
2. Faktor ekstrinsik: pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan dan kondisi-kondisi kerja (terkait dengan ketidakpuasan kerja).

D. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai atau dapat diartikan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Sedangkan menurut Mangkuprawira (2007) kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan.

Menurut Siagian (2002:168) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*-nya.

Setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Pengu-

ukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir dapat dicapai.

Untuk mendefinisikan ukuran kinerja maka dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator dari Dharma (1991, 105) yaitu :

1. Kuantitas kerja, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
2. Kualitas kerja, yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang harus diselesaikan.
3. Ketepatan atau kesesuaian waktu, yaitu menyangkut kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan dengan alokasi waktu yang direncanakan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

E. Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus berinteraksi dengan atasannya atau dengan pegawai yang lain, sehingga terjalin suatu kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang atasan harus menyampaikan informasi kepada bawahan yang berupa instruksi, arahan atau diskusi, sedangkan bawahan mengkonsultasikan dan menyampaikan hasil pekerjaannya kepada atasannya. Komunikasi yang baik diantara para pegawai akan menjalin kerja sama yang baik sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan optimal.

Robbins (2008) mengatakan bahwa komunikasi yang baik adalah sangat penting bagi efektivitas kelompok atau organisasi apa pun dalam pencapaian tujuan. Satu dari kekuatan terbesar yang merintangai kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

Kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama dan berdaya upaya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2007).

Motivasi merupakan daya dorong agar seseorang melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbin-Judge (2009:222) motivasi berarti dorongan atau penggerak. Motivasi diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Memotivasi perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan akan berkaitan dengan usaha mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Seorang pegawai akan bersedia melaksanakan pekerjaannya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai diperlukan adanya dorongan-dorongan atau motivasi kerja. Kecenderungan seseorang melakukan pekerjaan yang baik ataupun buruk merupakan tujuan motivasinya dalam

memenuhi kebutuhan hidup. Jadi, untuk kelancaran pencapaian tujuan organisasi perlu adanya semangat kerja dari unsur-unsur yang ada dalam organisasi. Semangat kerja atau motivasi kerja yang timbul dalam diri seseorang akan mendorong manusia sebagai unsur organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi kerjanya.

F. Penelitian Terdahulu

Matin et al. (2010) mengidentifikasi kemampuan atau ketrampilan komunikasi perseorangan karyawan dalam kaitannya untuk meningkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson bahwa hubungan antara ketrampilan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi menunjukkan hubungan langsung dan signifikan.

Oluseyi dan Ayo (2009) menganalisis pengaruh motivasi kerja, efektivitas kepemimpinan dan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan, dimana efektivitas kepemimpinan memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja karyawan.

Khan et al. (2010) dalam penelitiannya menguji hubungan antara penghargaan dan motivasi karyawan dan efek dari variabel biografi terhadap motivasi kerja. Penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif secara langsung antara penghargaan dan motivasi kerja karyawan.

Wahyuddin dan Djumino (2006) dalam penelitiannya menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan maupun motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan R^2 sebesar 0,900.

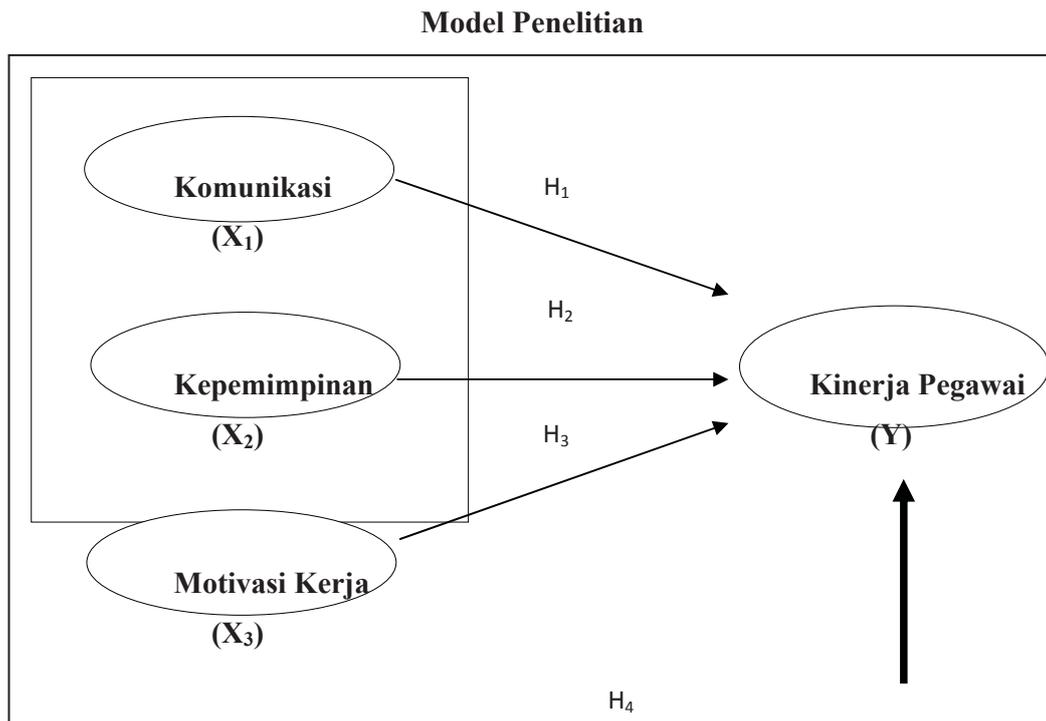
Fitriani (2011) meneliti tentang kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Rachmadi (2006) menganalisis pengaruh motivasi, partisipasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi, partisipasi dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara serentak motivasi, partisipasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 93,80%.

KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Pikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah dan landasan teori pada bab sebelumnya.



Keterangan :

- Pengaruh variabel secara simultan
- Pengaruh variabel secara parsial

Sumber :

- H₁: Robbins (2008), Fitriani (2011), Rachmadi (2006)
- H₂: Siagian (2007), Fitriani (2011), Wahyuddin dan Djumino (2006)
- H₃: Robbins (2009), Wahyuddin dan Djumino (2006), Rachmadi (2006)
- H₄: Robbins (2008), Siagian (2007), Fitriani (2011), Rachmadi (2006), Wahyuddin dan Djumino (2006)

B. Hipotesis Penelitian

- H₁: Variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.
- H₂: Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

H₃: Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

H₄: Variabel komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research*, yaitu untuk memperjelas hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan instrumen daftar pernyataan atau kuesioner sebagai alat pengumpulan data (Ferdinand, 2006).

B. Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin, dengan didasarkan pada data dan kondisi pegawai pada kurun waktu awal tahun 2011 hingga bulan Maret 2012.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai pada Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Dimana jumlah seluruh pegawai saat ini adalah 45 (empat puluh lima) pegawai. Sedangkan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Umar 2003:120).

$$n = N / [1 + N(e)^2]$$

Hasil perhitungan dengan rumus Slovin di atas diperoleh jumlah sampel sebanyak 32 (tiga puluh dua) orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu yang telah bekerja lebih dari 2 tahun.

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Komunikasi (X₁)

Variabel komunikasi dalam penelitian ini adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun menggunakan media untuk memberitahu, mengubah sikap, perilaku atau pendapat. Komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin dengan bentuk komunikasi dua arah dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas baik secara individu maupun secara kelompok yang berfungsi menyampaikan informasi dan ekspresi, melakukan pengendalian, dan dapat memotivasi.

Indikator variabel komunikasi adalah penyampaian informasi dan instruksi dapat dimengerti, pekerjaan dapat dimonitor dan dikendalikan dengan baik, atasan dan bawahan berkomunikasi dengan baik, (Robbins, 2008).

2. Kepemimpinan (X₂)

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas guna mencapai tujuan yang ditetapkan pada Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut melalui pemberian instruksi, bimbingan, partisipasi dan pendelegasian dalam menyelesaikan pekerjaan, Robbin-Judge (2008:4).

Indikator variabel kepemimpinan adalah kemampuan pribadi pemimpin, pemimpin mempengaruhi bawahan, mencapai tujuan organisasi (Robbins Judge, 2008).

3. Motivasi Kerja (X₃)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini adalah memberikan kekuatan yang mendorong pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin untuk bertindak, menumbuhkan kesadaran untuk bersikap atau berperilaku dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik sebagaimana Teori Dua Faktor, Robbin-Judge (2009:222).

Indikator variabel motivasi kerja adalah faktor instrinsik kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian; faktor ekstrinsik pengawasan dan kebijaksanaan; faktor ekstrinsik imbalan kerja dan kondisi kerja (Robbins Judge, 2009).

4. Kinerja (Y)

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil pencapaian pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi sesuai dengan *job description*-nya, Siagian (2002:168). Indikator variabel kinerja pegawai adalah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan *job description*, pekerjaan selesai sesuai standar kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu (Siagian, 2002).

E. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert*. *Skala Likert* merupakan skala untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang atas fenomena sosial (Riduwan, 2010:12-15). Jawaban dituangkan dalam pilihan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju dengan pemberian bobot 1 sampai 5 yaitu Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju. *Skala Likert* ini menskala jawaban masing-masing responden. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dikelompokkan dalam kelas interval:

$$= \frac{\text{Jumlah Skor}}{\text{Jumlah Skor Ideal (tertinggi)}} \times 100\%$$

1. Nilai Jawaban 0 % - 20 % = Pengaruh sangat lemah
2. Nilai Jawaban 21 % - 40 % = Pengaruh lemah
3. Nilai Jawaban 41 % - 60 % = Pengaruh cukup
4. Nilai Jawaban 61 % - 80 % = Pengaruh kuat
5. Nilai Jawaban 81 % - 100 % = Pengaruh sangat kuat

F. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, yaitu pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin tentang tanggapan terhadap indikator variabel-variabel yang dituangkan dalam jawaban kuisisioner. Sedangkan data skunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian (Riduwan, 2010 : 24). Data sekunder diambil dari arsip data kepegawaian Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin yang berkaitan dan relevan dengan penelitian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diolah dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner/angket, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada para pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin untuk dijawab tentang hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data berupa informasi secara tertulis langsung dari responden (Sugiyono, 2011:142).

HASIL PENELITIAN

A. Karakteristik Responden

Karakteristik yang dikelompokkan menurut jenis kelamin seperti disajikan pada tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi(orang)	Persentase(%)
1.	Laki-laki	28	87,50
2.	Perempuan	4	12,50
Jumlah		32	100,00

Sumber : Data primer diolah, (2012)

Karakteristik responden yang dikelompokkan menurut usia seperti disajikan pada tabel 5.2. berikut ini :

Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	21 s.d. 30 tahun	6	18,75
2	31 s.d. 40 tahun	11	34,38
3	41 s.d. 50 tahun	8	25,00
4	> 50 tahun	7	21,88
Jumlah		32	100,00

Sumber : Data primer diolah, (2012)

Karakteristik responden yang dikelompokkan menurut tingkat pendidikan seperti disajikan pada tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	SLTA	5	15,63
2	D I	1	3,13
3	D III	9	28,13
4	S 1	12	37,50
5	S 2	5	15,63
Jumlah		32	100,00

Sumber : Data primer diolah, (2012)

Karakteristik responden yang dikelompokkan menurut lamanya bekerja/ masa kerja seperti disajikan pada tabel 5.4.berikut ini :

Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	2 s.d. 5 tahun	4	12,50
2	6 s.d. 10 tahun	2	6,25
3	11 s.d. 15 tahun	7	21,88
4	16 s.d. 20 tahun	7	21,88
5	> 20 tahun	12	37,50
Jumlah		32	100,00

Sumber : Data primer diolah, (2012)

B. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Distribusi frekuensi jawaban responden dikelompokkan berdasarkan item yang berkaitan dengan variabel-variabel komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dasar interpretasi skor tanggapan responden pada setiap variabel penelitian dapat dilihat dalam tabel 5.5.berikut ini:

Tabel 5.5 Dasar Interpretasi Skor Distribusi Jawaban Responden

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1.	0% - 20%	Pengaruh sangat lemah
2.	21% - 40%	Pengaruh lemah
3.	41% - 60%	Pengaruh cukup
4.	61% - 80%	Pengaruh kuat
5.	81% - 100%	Pengaruh sangat kuat

Sumber : Riduwan, 2010

Sebagian besar pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin setuju terhadap item-item yang menjelaskan kondisi komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja yang mendukung kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil tanggapan responden terhadap seluruh item dengan prosentase di atas 80 % dan memiliki mean di atas 4.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan data dalam rangka pengujian Validitas dan Reliabilitas instrument penelitian.

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
		Nilai "r"	Keterangan	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
X ₁ Komunikasi	X ₁ .1	0.496	Valid	0,793	Reliabel
	X ₁ .2	0.496	Valid		
	X ₁ .3	0.832	Valid		
	X ₁ .4	0.795	Valid		
	X ₁ .5	0.354	Valid		
	X ₁ .6	0.514	Valid		
	X ₁ .7	0.638	Valid		
	X ₁ .8	0.496	Valid		
	X ₁ .9	0.638	Valid		
	X ₁ .10	0.388	Valid		
	X ₁ .11	0.709	Valid		
	X ₁ .12	0.301	Valid		

Variabel	Item	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
		Nilai "r"	Keterangan	Alpha Cronbach	Keterangan
X ₂ Kepemimpinan	X ₂ .1	0.379	Valid	0,835	Reliabel
	X ₂ .2	0.582	Valid		
	X ₂ .3	0.773	Valid		
	X ₂ .4	0.851	Valid		
	X ₂ .5	0.478	Valid		
	X ₂ .6	0.511	Valid		
	X ₂ .7	0.401	Valid		
	X ₂ .8	0.319	Valid		
	X ₂ .9	0.540	Valid		
	X ₂ .10	0.754	Valid		
	X ₂ .11	0.851	Valid		
	X ₂ .12	0.837	Valid		
Variabel	Item	Uji Validitas	Uji Reliabilitas	Variabel	Item
X ₃ Motivasi Kerja	X ₃ .1	0.719	Valid	0,880	Reliabel
	X ₃ .2	0.722	Valid		
	X ₃ .3	0.673	Valid		
	X ₃ .4	0.713	Valid		
	X ₃ .5	0.661	Valid		
	X ₃ .6	0.468	Valid		
	X ₃ .7	0.730	Valid		
	X ₃ .8	0.450	Valid		
	X ₃ .9	0.454	Valid		
	X ₃ .10	0.784	Valid		
	X ₃ .11	0.697	Valid		
	X ₃ .12	0.623	Valid		
	X ₃ .13	0.501	Valid		
	X ₃ .14	0.650	Valid		

Variabel	Item	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
		Nilai "r"	Keterangan	Alpha Cronbach	Keterangan
Y Kinerja Pegawai	Y.1	0.672	Valid	0,722	Reliabel
	Y.2	0.310	Valid		
	Y.3	0.669	Valid		
	Y.4	0.504	Valid		
	Y.5	0.584	Valid		
	Y.6	0.528	Valid		
	Y.7	0.668	Valid		
	Y.8	0.717	Valid		

Sumber : Data Primer diolah, 2012

Tabel di atas memperlihatkan bahwa item-item dari variabel yang terdapat dalam kuesioner ini memiliki nilai r lebih dari 0,3 yang berarti seluruh item instrumen yang digunakan adalah “valid”. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan memakai koefisien *Alpha Cronbach* (a). Suatu instrumen penelitian dapat diterima jika memiliki *Alpha Cronbach* (a) minimal 0,6. Tabel memperlihatkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel adalah lebih dari 0,6 yang berarti seluruh variabel dalam penelitian ini adalah “reliabel”.

D. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini untuk menguji normalitas yaitu dengan menggunakan analisis Kolmogorov-smirnov yaitu pengujian analisis nonparametrik terhadap nilai residual. Model regresi memiliki distribusi normal jika memiliki signifikansi (*asympt sig*) pada output kolmogorov smirnov lebih dari 0,05 atau 5%. Hasil analisis nonparametrik terhadap nilai residual sebagaimana pada tabel berikut ini.

Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.92799144
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.087
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.593
Asymp. Sig. (2-tailed)		.874

Tabel di atas menunjukkan pengujian analisis nonparametrik terhadap nilai residual dengan signifikansi (*asympt sig*) pada output kolmogorov smirnov sebesar 0,874 lebih dari 0,05. Interpretasinya adalah bahwa nilai residual pada model penelitian ini terdistribusi secara normal dan hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

E. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas untuk menguji apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Pedoman regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah mempunyai nilai *varians inflation factor* (VIF) tidak lebih dari “10” dan mempunyai angka *Tolerancemendekati* “1” (Ghozali, 2005). Tabel berikut ini menjelaskan nilai VIF dan angka *tolerance*.

Collinearity Statistic

Variabel	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Komunikasi	0.402	2.489
Kepemimpinan	0.427	2.340
Motivasi Kerja	0.360	2.775

Sumber : Data primer diolah, 2012

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari hasil analisis *CollinearityStatistic* menunjukkan nilai *varians inflation factor* (VIF) semua variabel adalah tidak lebih dari 10 dan angka *tolerance* adalah diatas 0,1 atau mendekati angka 1. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas pada model regresi dalam penelitian ini.

F. Uji Heteroskedastisitas

Penelitian ini menggunakan Uji Glejser untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Uji Glejser adalah menguji ada tidaknya gangguan heteroskedastisitas dengan mengukur pengaruh variabel independen terhadap residual absolut. Jika variabel independen secara statistik signifikan mempengaruhi residual absolut maka model regresi mengalami masalah heteroskedastisitas. Jika hasil analisis residual absolut ($|e|$) memiliki nilai signifikansi t-statistik dari seluruh variabel independen yang tidak signifikan (lebih dari 5%), maka model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas. Hasil Uji Glejser ditunjukkan pada Tabel berikut ini :

Uji Glejser

Coefficients ^a				
Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
3.948	1.785		2.212	.035
.003	.051	.016	.058	.954
-.060	.041	-.391	-1.471	.152
-.003	.036	-.021	-.072	.943

G. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel dalam penelitian mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian pada SPSS adalah dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Hasil Uji Linearitas

Variabel	F	Sig	Keterangan
Y * X ₁	13.916	0.00	Linear
Y * X ₂	6.189	0.00	Linear
Y * X ₃	9.106	0.00	Linear
Sumber : Data primer diolah, 2012			

Tabel di atas menunjukkan bahwa antara variabel Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel Komunikasi (X₁), variabel Kepemimpinan (X₂), dan variabel Motivasi Kerja (X₃) terdapat hubungan yang linear karena semua variabel tersebut mempunyai signifikansi kurang dari 0,05.

H. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian pengaruh variabel independen yaitu komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda melalui program SPSS for Windows. Analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh simultan dan parsial Komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja. Teknik analisa regresi linier berganda dengan 1 variabel dependen (Y) dan 3 variabel independen (X) adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Hasil pengolahan data SPSS yang menunjukkan hasil analisis dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0,05) terlihat pada tabel berikut ini.

Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai t	Signifikansi
Komunikasi (X_1)	0.259	0.082	3.155	0.004
Kepemimpinan (X_2)	0.183	0.066	2.778	0.010
Motivasi Kerja (X_3)	0.167	0.058	2.889	0.007
Konstanta = 1.977 Adjusted R ² = 0,835 n = 32 R = 0,923 F hitung = 53.411 df1 = k-1 = 3 R2 = 0,851 Sig F = 0,000 df2 = n-k = 28				

Sumber : Data primer diolah, 2012

Data pada Tabel di atas jika dimasukkan ke dalam persamaan regresi linear berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,977 + 0,259 X_1 + 0,183 X_2 + 0,167 X_3 + e$$

Model tersebut menggambarkan prediksi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin, bahwa jika tidak ada perubahan dari variabel komunikasi (X_1), variabel kepemimpinan (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3), maka kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin tetap mengalami perubahan positif sebesar 1,977. Selanjutnya setiap penambahan intensitas komunikasi (X_1) akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin sebesar 0,259 atau 25,9%. Demikian pula dengan setiap terjadi peningkatan intensitas kepemimpinan (X_2) akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin sebesar 0,183 atau 18,3%, serta setiap terjadi peningkatan intensitas motivasi kerja (X_3) akan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin sebesar 0,167 atau 16,7%.

Selain variabel komunikasi (X_1), variabel kepemimpinan (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3), ada faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin yang ditandai oleh simbol e .

1. Uji Parsial (Uji t)

Pengukuran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan uji t. Pembuktian hipotesis dapat dilihat dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} (nilai kritis) yang diperoleh dari tabel koefisien regresi dengan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat signifikansi (α) 0,05. Pengukuran ini dimaksudkan untuk membuktikan rumusan dari hipotesis:

H_0 : $\beta = 0$ (variabel bebas tidak berpengaruh signifikan dengan variabel terikat) dan

H_a : $\beta \neq 0$ (variabel bebas berpengaruh signifikan dengan variabel terikat)

Interpretasi dari pengolahan data adalah jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka pembuktian (H_0) ditolak dan dapat dinyatakan bahwa nilai variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial. Nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan sebesar 95% atau tingkat kesalahan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dengan $df = (n-k)$ adalah 1,701. Sedangkan t_{hitung} masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel di atas.

Pengujian hipotesis dan analisis pembahasan tiap variabel independen terhadap variabel dependen akan dijelaskan sebagai berikut :

H₁: Variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Hasil regresi antara variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana dalam tabel di atas diperoleh dari nilai $t_{hitung} = 3,155$ $t_{tabel} = 1,701$ sehingga (H_0) ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,004 dan nilai koefisien regresi positif (+) sebesar 0,259 yang menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat intensitas komunikasi meningkat, maka kinerja akan meningkat pula.

H₂: Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Hasil regresi antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagaimana dalam tabel di atas diperoleh dari nilai $t_{hitung} = 2,778$ $t_{tabel} = 1,701$ sehingga (H_0) ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,010 dan nilai koefisien regresi positif (+) sebesar 0,183 yang menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat intensitas kepemimpinan meningkat, maka kinerja akan meningkat pula.

H₃: Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Hasil regresi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagaimana dalam tabel di atas diperoleh dari nilai $t_{hitung} = 2,889$ $t_{tabel} = 1,701$ sehingga (H_0) ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi 0,007 dan nilai koefisien regresi positif (+) sebesar 0,167 yang menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat motivasi kerja meningkat, maka kinerja akan meningkat pula.

Berdasarkan hasil regresi sebagaimana disebutkan dalam tabel, bahwa variabel komunikasi (X_1) memiliki nilai t hitung paling besar yaitu 3,155 dan nilai koefisien regresi (β) paling besar pula yaitu 0,259. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

2. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian untuk mengetahui pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama) dalam penelitian ini menggunakan uji F. Pengujian ini yakni dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Pengujian ini dimaksudkan untuk membuktikan rumusan :

H_0 : $\beta = 0$ (tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama antara komunikasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja)

H_1 : $\beta \neq 0$ (ada pengaruh signifikan secara bersama-sama antara komunikasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja)

Selanjutnya hasil uji F diinterpretasikan bahwa apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka pembuktian (H_0) ditolak, sebaliknya apabila F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} ($F_h < F_t$), maka pembuktian (H_0) diterima. Pengujian secara simultan ini akan membuktikan hipotesis keempat yaitu:

H_4 : Variabel komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS seperti ditunjukkan pada tabel diperoleh nilai F hitung sebesar 53.411 dengan sig = 0,000. Sedangkan pada tabel F_{tabel} 0,05 pada df =(k-1) dan (n-k) adalah 2,95 dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang artinya bahwa pembuktian (H_0) ditolak. Dengan demikian hipotesis keempat telah terbuktibahwa secara simultan atau bersama-sama variabel independen komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

I. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Pengukuran persentase secara keseluruhan pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2). Angka *Adjusted R²* pada Tabel 5.22 di atas, yaitu 0,835. Hal ini berarti 83,5% variasi dari kinerja pegawai bisa dijelaskan oleh variasi komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 16,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan di dalam model.

Hal ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain di luar variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. *Standard Error of Estimate* (SEE) sebesar 0,976 . Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Riduwan, 2010).

J. Implikasi Hasil Penelitian

Hipotesis pertama terbukti bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai teori dari Robbins (2008) mengatakan bahwa komunikasi yang baik adalah sangat penting bagi efektivitas kelompok atau organisasi apa pun dalam pencapaian tujuan. Satu dari kekuatan terbesar yang merintangki kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

Hipotesis kedua terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori Siagian (2007) mengatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hipotesis ketiga juga terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga sesuai dengan teori Robbin-Judge (2009:222) bahwa motivasi

diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Memotivasi perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan akan berkaitan dengan usaha mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Penelitian ini memberikan gambaran kepada pimpinan atau manajerial Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin bahwa ketiga faktor yaitu komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan ataupun sumbangan pemikiran bagi Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.

K. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini, yang dirasakan oleh penulis adalah :

1. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin yang mempunyai populasi atau jumlah pegawai relatif sedikit.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Hal ini berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang, keseriusan dan faktor situasional lain yang berakibat pada munculnya subyektivitas dari jawaban responden.
3. Penelitian ini hanya mencari pengaruh yang terbatas pada variabel komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja saja. Kemungkinan masih banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat komunikasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dengan bawahan, semakin efektif komunikasi yang terjalin maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat peran kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peran kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat motivasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan

meningkat pula dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan kondisi yang kondusif bagi pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

4. Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, peran kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

B. Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam rangka pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan komunikasi, kepemimpinan dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah XII DJKN Banjarmasin, yaitu:

1. Komunikasi antara atasan dan bawahan selalu terjalin dengan baik, meningkatkan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan agar atasan dapat dengan mudah memonitor pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, misalnya dengan melakukan penataan ruangan dan posisi meja kerja. Kemudian atasan juga harus memberikan masukan kepada bawahan tentang kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan, memberikan solusi dan peluang untuk berdiskusi, serta saling memahami. Hal ini dapat dilakukan dengan secara rutin mengadakan *briefing/ morning call* atau dapat juga setiap saat atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkonsultasi dan berdiskusi. Komunikasi yang diharapkan para responden adalah komunikasi yang terbuka, saling mengerti satu sama lain dan menerima saran serta kritikan sehingga tercipta hubungan yang harmonis.
2. Kemampuan pemimpin selalu ditingkatkan dengan mengikuti program *capacity bulding, assessment*, atau juga dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Peran kepemimpinan perlu ditingkatkan, pemimpin senantiasa mendorong bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target. Melalui *briefing* pemimpin dapat melakukan monitoring terhadap pencapaian jumlah, kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Pimpinan dapat juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk selalu berkreasi, pegawai diberikan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri tanpa dengan instruksi secara detail. Pimpinan memberikan pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan tanggung jawabnya, artinya suatu pekerjaan diserahkan kepada pegawai yang mempunyai kewenangan dan kompetensi sesuai dengan pekerjaan tersebut. Pemimpin yang diharapkan oleh pegawai/ responden adalah pemimpin yang luwes, yang dapat memahami kondisi bawahan, dapat memberikan bimbingan dan memberikan contoh dalam menegakkan aturan.
3. Perlunya ditingkatkan hal-hal yang dapat memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas diantaranya adalah pegawai selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan melalui peluang untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya. Pendapat dan saran dari bawahan harus dihargai, pemimpin selalu memberikan kesempatan diskusi kepada bawahan dalam menyelesaikan masalah. Pegawai dilibatkan dalam rapat-rapat pembahasan permasalahan dan rencana kerja kantor. Selain itu pemimpin juga dapat memberikan bentuk apresiasi atas kerja keras yang telah dilakukan oleh pegawai misalnya dengan

diberikan kesempatan penugasan di luar kantor sebagai upaya penyegaran. Harapan dari pegawai adalah pegawai perlu didorong dengan diberikan pujian, diberikan peluang untuk meningkatkan karier, dan diberikan pekerjaan yang menantang dengan penghargaan atas keberhasilannya.

4. Perlu dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan, agar pekerjaan senantiasa dilakukan sesuai dengan *job description* dan dilakukan penilaian kinerja sesuai dengan standar kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu bagi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Agus.1991, *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Kedua. Rajawali, Jakarta.
- Fahmi, Irham, 2010, *Manajemen Kinerja*, Alfabeta, Bandung.
- Ferdinand, A 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Penerbit Badan Penerbit Universitas DiPonegoro.
- Fitriani, N 2011, *Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Primabox Adi Perkasa, Pandaan)*, Jurnal Universitas Brawijaya, Surabaya.
- Ghozali, I 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gitusudarmo, Indriyo, Sudito, 1997, *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Gouzali, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kresna Prima Persada, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, Edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Harun, Rochajat, H. 2008. *Komunikasi Organisasi*. CV. Mandar Maju. Bandung
- Hasibuan, Malayu, SP, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Khan, KU, Farooq, SU, &Ullah, MI 2010, *The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercal Banks of Pakistan*. Research Journal of International Studies-Issue 14
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. ANDI, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2005 *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafrri. Aida, Vitayala Hubeis. 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Matin,HZ, Jandaghi,G Karimi, FH& Hamidizadeh, A 2010,*Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study:*

Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences*-Volume 13, Number 3.

- Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Oluseyi, SA & Ayo, HT 2009 *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. *European Journal of Economic, Finance and Administrative Science*, ISSN 1450-2275 Issue 16.
- Rachmadi. M, 2006, *Analisis Pengaruh Motivasi, Partisipasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Riau di Kantor Cabang Pasar Pusat Pekanbaru*, Jurnal Universitas Islam Negeri Sultan Pekanbaru
- Rivai, Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Pt RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Riduwan, 2010, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid I Edisi Indonesia, Penerbit PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Indonesia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, Judge, 2009, *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang, P, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suprpto, T 2006. *Pengantar Teori Komunikasi*. PT. Media Presindo. Yogyakarta.
- Tahardi, A. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemahaman Praktis*, penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Uchana, Onong. 1998. *Public Relation dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Gramedia Presindo.
- Umar, Husein, 2009, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wahyuddin. M dan Djumino. A, 2006, *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*, Jurnal

