

PENGARUH *HUMAN RELATIONS* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SULAWESI TENGAH

Asrifah

as.asrifah@yahoo.com

(Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako)

Abstrack

*This study aimed to examine the effect of independent variable human relations on employee performance. The data in this study were collected by the method of observation, interview and questionnaires. Data analysis techniques used multiple regression analysis. The population in this study is all employees in the Ministry of Religious Affairs Regional Office of Central Sulawesi Province as many as 126 people. The sampling technique used is proportional stratified random sampling, which took samples of the number of respondents as many as 96 employees. The theory used the principle of human relations from Reece, Brant and Howie, while the performance used Sumarsono theory. The results of this study simultaneously showed a positive and significant relationship between human relations and employee performance by 0.649 or 64.9% with the level of the relationship amounted to 62.1% which means included in the category of **Strong** influence. In the other words it can be stated that if human relations increases, the performance of employees also increased, and vice versa if human relations also decreases the performance decreases. Partially, the dominant dimension of human relations significantly affect to the performance of employees in the Ministry of Religious Affairs Office of Central Sulawesi Province is Trust (x1.5), while the lowest dimension contributes is Motivation (X1.4). Meanwhile, Self-Disclosure dimension (X1.6) provide no significant effect on the performance of employees.*

Keywords: *Human relations, Employee, Performance*

Sumber daya manusia adalah aset utama dalam setiap berjalannya kegiatan instansi. Agar dapat mencapai tujuannya, instansi harus memiliki sumber daya manusia yang baik dan kinerjanya harus tinggi. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Pasolong, 2011:175). Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Pasalnya, para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta memiliki kinerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah. Di Indonesia, jumlah PNS mencapai tak kurang dari lima juta orang. Namun, dari jumlah itu, menurut mantan Men-PAN Feisal Tamim, sekitar 60%-nya tidak cukup profesional dan produktif. Fenomena ini jelas memprihatinkan.

Salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab kinerja pegawai belum bisa berjalan dengan baik adalah kurangnya komunikasi dan koordinasi dalam bekerja. Pendapat

penulis ini di dukung oleh pernyataan Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. (1983: 513) yang menyatakan bahwa, permasalahan kinerja pegawai pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/departemen, dan lemahnya sistem kontrol organisasi.

Kurangnya komunikasi dalam bekerja biasanya disebabkan oleh hubungan internal antar pegawai yang kurang baik, entah itu antar sesama bawahan maupun antara atasan dan bawahan. Penulis mengamati, ada juga beberapa kasus di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah yang diduga mengakibatkan kinerja pegawai belum sepenuhnya baik. Pertama, ada pegawai yang diberikan beban kerja berat dan dibawah tekanan dari pimpinannya sehingga pegawai merasa kurang nyaman dalam lingkungan kerjanya dan akhirnya menimbulkan stress yang berdampak negatif terhadap kinerjanya. Sebaliknya, ada juga pegawai yang bekerja dengan santai, memiliki beban kerja yang ringan dan diberikan toleransi jika hasil pekerjaannya kurang baik. Hal ini dikarenakan pimpinannya kurang tegas, yang menyebabkan pegawai terkesan lamban dalam penyelesaian tugasnya. Penyebab kedua yakni adanya perselisihan atau konflik yang pernah terjadi antar pegawai sehingga hubungan yang terjalin antara mereka tidak berlangsung baik, baik di dalam maupun diluar kantor. Jika kondisi ini tidak segera diperbaiki, walaupun pegawai bekerja dengan maksimal, kedepannya dikhawatirkan akan terus terdapat masalah terhadap kinerja pegawai, karena hubungan antar kemanusiaan (*human relations*) yang jarang terjalin di antara mereka bermasalah.

Suatu organisasi dapat berdiri dengan tegak dan berhasil tergantung pada sumber daya manusia yang bekerja didalamnya, bukan semata-mata pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber dananya. Pernyataan ini didukung oleh Robert E. Wood yang menyatakan bahwa sistem memang penting, tetapi kepercayaan kita yang

utama harus selalu diletakkan pada manusianya daripada sistemnya (Effendy, 2008: 58). Jadi, berfungsinya bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkannya manusia harus berinteraksi dengan manusia yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama. Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya hubungan yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut, terlebih pada hubungan antar manusia (*human relations*) baik secara informal maupun formal. Hubungan antar manusia yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Jika pegawai sudah menyukai pekerjaannya dan merasa nyaman bekerja di suatu instansi, ia akan mengerjakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, membina hubungan baik terhadap pegawai sebaiknya selalu diusahakan agar tercipta motivasi kerja bagi pegawai, sehingga mereka terpacu untuk meningkatkan kinerja yang baik.

Reece, Brant, dan Howie, ada tujuh aspek *human relations* yang menggambarkan keadaan *human relations* dalam suatu organisasi, yakni Komunikasi (*Communications*), Kesadaran diri (*Self-awareness*), Penerimaan diri (*Self-acceptance*), Motivasi (*Motivation*), Kepercayaan (*Trust*), Keterbukaan diri (*Self-disclosure*) dan Penyelesaian konflik (*Conflict resolution*) Sedangkan menurut Sumarsoni, ada tiga aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yakni kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai di di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, serta menguji apakah variabel *human relations* yakni komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik secara simultan dan parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Variabel *Human relation* yang terdiri dari komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.
- 2) Variabel *Human relation* yang terdiri dari komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.

METODE

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah yang bertempat di Jl. Prof. Moh. Yamin No.42 Palu, Sulawesi Tengah, dengan seluruh pegawainya yang menjadi populasi penelitian yakni sebanyak 126 orang. Berdasarkan rumus slovin, diketahui sampel yang akan digunakan adalah 96 orang, selanjutnya akan dari jumlah sampel tersebut kemudian ditentukan jumlah masing-masing sampel menurut klasifikasi jabatan menggunakan teknik penarikan sampel *proportional stratified random sampling*. Adapun jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari sumber responden dari hasil pengisian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari literatur dan sumber-sumber lain yang mendukung yakni buku dan internet. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi berganda. Metode ini digunakan karena dapat mengukur pengaruh variabel bebas (*human relations*) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara simultan maupun secara parsial.

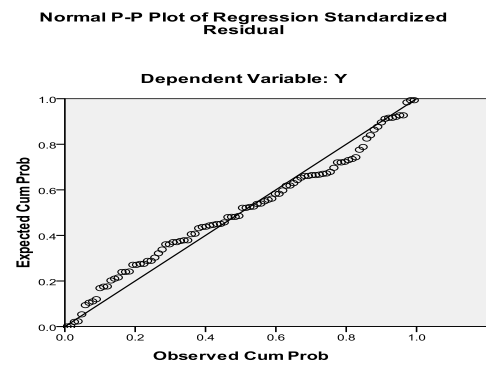
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan jenis kelamin, responden di dominasi oleh pegawai jenis kelamin laki-laki sejumlah 68 orang (70,8%). Berdasarkan usia pegawai, mayoritas responden didominasi oleh pegawai pada usia 41 – 49 tahun yaitu sebanyak 40 orang (41,6%). Berdasarkan Jenjang Pendidikan, responden di dominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan Strata Satu yakni sebanyak 59 orang (61,5%). Berdasarkan Golongan, mayoritas responden berada pada pegawai golongan III yaitu sebanyak 72 orang (75%).

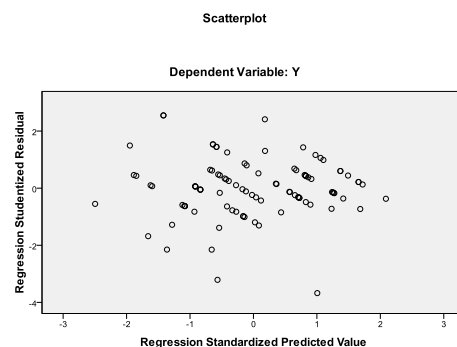
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas



Hasil uji normalitas dapat terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

2. Hasil Uji Heterokedastisitas



Hasil uji heterokedastisitas memperlihatkan titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini memberi makna bahwa persamaan regresi memenuhi asumsi heterokedastisitas.

3. Hasil Uji Multikolinearitas

Sesuai dengan hasil analisis, diperoleh nilai *tolerance* setiap dimensi variabel independen jauh dari angka 0 (nol) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari angka 10 (sepuluh), dengan demikian dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas diantara variabel bebas.

Hasil Regresi Linear Berganda

Nilai R-square adalah 0,649 yang berarti bahwa secara simultan variabel bebas (*human relations*) yang terdiri dari dimensi

$$Y = 0,125 + 0,157X_{1.1} + 0,183X_{1.2} + 0,188X_{1.3} + 0,160X_{1.4} + 0,170X_{1.5} + 0,004X_{1.6} + 0,139X_{1.7} + e$$

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F_{hitung} yakni sebesar 23,269 dan F_{tabel} sebesar 2,309 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari taraf nyata ($0,000 < 0,05$) nilai F_{hitung} . Hal ini berarti bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Jadi, kesimpulan untuk hipotesis pertama yang menyatakan bahwa: Variabel *Human relation* yang terdiri dari dimensi komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah berdasarkan hasil Uji-F ternyata *terbukti*.

komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik memberikan kontribusi sebesar 64,9% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 35,1% adalah nilai *error* (e) yang merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak disertakan dalam perhitungan model ini. Untuk keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, terlihat nilai koefisien korelasi (Adjusted R-Square) = 0,621 atau sebesar 62,1% dengan tingkat signifikan 0,000. Hal ini berarti tingkat keeratan korelasi kedua variabel termasuk dalam kategori kuat karena berada pada kisaran angka 0,60 – 0,799.

Hasil analisis regresi linier berganda bila dikonversi ke dalam bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua (Uji t)

1. Uji t terhadap dimensi Komunikasi ($X_{1.1}$) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,854 dengan signifikansi t sebesar 0,005. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} ($2,854 > 1,661$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,005 < 0,05$), maka secara parsial dimensi Komunikasi ($X_{1.1}$) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
2. Uji t terhadap dimensi Kesadaran Diri ($X_{1.2}$) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,090 dengan signifikansi t sebesar 0,040. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} ($2,090 > 1,661$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,040 < 0,05$), maka secara parsial dimensi Kesadaran Diri ($X_{1.2}$) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
3. Uji t terhadap dimensi Penerimaan Diri ($X_{1.3}$) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,677 dengan signifikansi t sebesar 0,009. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} ($2,677 > 1,661$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5%

(0,009 < 0,05), maka secara parsial dimensi Penerimaan Diri (X1.3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

4. Uji t terhadap dimensi Motivasi (X1.4) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,701 dengan signifikansi t sebesar 0,008. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} (2,701 > 1,661) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% (0,008 < 0,05), maka secara parsial dimensi Motivasi (X1.4) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
5. Uji t terhadap dimensi Kepercayaan (X1.5) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,065 dengan signifikansi t sebesar 0,042. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} (2,065 > 1,661) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% (0,042 < 0,05), maka secara parsial dimensi Kepercayaan (X1.5) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
6. Uji t terhadap dimensi Keterbukaan Diri (X1.6) didapatkan T_{hitung} sebesar 0,078 dengan signifikansi t sebesar 0,938. Karena T_{hitung} lebih kecil dari T_{tabel} (0,078 < 1,661) atau signifikansi t lebih besar dari 5% (0,938 > 0,05), maka secara parsial dimensi Keterbukaan Diri (X1.6) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
7. Uji t terhadap dimensi Penyelesaian Konflik (X1.7) didapatkan T_{hitung} sebesar 2,658 dengan signifikansi t sebesar 0,012. Karena T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} (2,658 > 1,661) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% (0,012 < 0,05), maka secara parsial dimensi Penyelesaian Konflik (X1.7) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Pengaruh Simultan Human Relations Terhadap Kinerja Pegawai

Dari pengamatan yang dilakukan oleh penulis, suasana kerja yang terlihat pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah tidak terlalu kaku karena kebanyakan pegawai terlihat menjalankan

pekerjaannya dengan santai sambil berbincang dengan rekan satu ruangannya, serta ada pula beberapa pegawai yang terlihat *ngemil* sambil bekerja. Namun sering kali terlihat juga beberapa pegawai yang sedang sibuk dengan pekerjaannya sendiri sehingga terkesan kurang berbaur dengan rekan-rekannya.

Drs. Syamsuddin, MM yang menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Ortala dan Kepegawaian mengatakan, hubungan antar manusia yang terjalin sesama pegawai pada kantor tersebut cenderung berjalan dengan baik. Para pegawai umumnya bisa saling menghargai dan menghormati, serta mendahulukan kepentingan bersama demi kemajuan instansi.

Neni Triwulandari yang merupakan salah satu staf pada bagian Hukum dan KUB juga memberi pernyataan yang mendukung pendapat dari pimpinannya. Menurut pandangannya, *human relations* terutama antara pimpinan dan bawahan merupakan salah satu hal penting untuk menunjang kinerja pegawai. Jadi, berfungsinya bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkannya manusia harus berinteraksi dengan manusia yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama. Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya hubungan yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut, terlebih pada hubungan antar manusia (*human relations*) baik secara informal maupun formal. Hubungan antar manusia yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja.

Hasil olah data statistik dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan adanya pengaruh simultan dan signifikan *human relations* terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yaitu nilai F_{hitung} yang lebih besar dari nilai F_{tabel} (23,269 > 2,309) dengan

tingkat signifikansi lebih kecil dari taraf nyata ($0,000 < 0,05$) nilai F_{hitung} . Besar pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai ini dilihat dari nilai R-square yakni sebesar 0,649 yang berarti bahwa secara simultan variabel bebas (komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik) memberikan kontribusi sebesar 64,9% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), sedangkan sisanya sebesar 35,1% adalah nilai *error* (e) yang merupakan pengaruh dari faktor atau variabel lain yang tidak disertakan dalam perhitungan ini yang juga diduga mempengaruhi kinerja pegawai seperti faktor Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. Untuk keeratatan pengaruh antara *human relations* dan kinerja pegawai, terlihat nilai koefisien korelasi (Adjusted R-Square) = 0,621 atau sebesar 62,1% dengan tingkat signifikan 0,000 yang mengandung arti bahwa tingkat keeratatan korelasi kedua variabel termasuk dalam kategori kuat karena berada pada kisaran angka 0,60 – 0,799 (Sugiyono, 2005:149). Hal ini menandakan bahwa apabila kegiatan *human relations* yang terdiri dari aspek komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik dilakukan oleh pegawai dengan optimal, maka kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah akan menjadi optimal dan hipotesis pertama diterima.

Secara teoritis penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widdi Eka Rukmana (2010) yang meneliti Pengaruh *human relations* dan Kondisi Fisik Lingkungan Terhadap Etos Kerja dan Kinerja, juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Lia Setyowati (2009) dengan judul “Hubungan Kegiatan *Human Relations* dengan Tingkat Kinerja Karyawan”. Kedua hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan hubungan yang kuat dari *human relations* terhadap kinerja.

Pengaruh Parsial Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Besar pengaruh dari Komunikasi terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai ilai koefisien determinasi dari dimensi komunikasi yakni sebesar 0,594, sehingga dapat dideskripsikan bahwa secara individual tingkat pengaruh komunikasi tergolong cukup kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.

Besar pengaruh komunikasi yang tergolong cukup kuat atau sedang ini menggambarkan adanya gangguan komunikasi antar pegawai di dalam instansi tersebut, namun tidak semua pegawai mengalami gangguan ini. Hal ini terjadi karena kurangnya keterampilan atasan (sebagai komunikator) dalam menyampaikan pesan sehingga menyebabkan kurangnya pemahaman yang diterima oleh bawahan (sebagai komunikan). Selain itu, ada pegawai yang merasa enggan untuk bertanya kepada atasan karena merasa atasannya selama ini kurang berbaur dengan bawahannya. Oleh sebab itu, dibutuhkan kemampuan berkomunikasi secara baik terutama dari pimpinan ke bawahan dengan cara menggunakan bahasa yang mudah di mengerti dan kesediaan atasan untuk mau mendengar tanggapan dari bawahannya.

Selan (dalam kompasiana.com), komunikasi dalam *human relations* merupakan salah satu unsur penting yang membangun sebuah tim, yang dapat membawa tim tersebut kedalam tingkat keberhasilan. Reece dkk (2008:16) menyebutkan komunikasi adalah “hati dan jiwa” dari *human relations*. Jadi, dapat diartikan pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi adalah kunci yang dapat membangun organisasi yang kuat dan mendorong kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Parsial Kesadaran Diri Terhadap Kinerja Pegawai

Besar pengaruh dari dimensi ini dilihat dari nilai koefisien determinasi parsialnya yakni 0,641, sehingga dapat dideskripsikan secara parsial kesadaran diri memberikan pengaruh yang tergolong kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah cukup memiliki tingkat kesadaran diri yang baik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terlihat dari pelaksanaan target tugas yang diusahakan selesai tepat pada waktunya, karena pegawai sudah memahami bagaimana prosedur pengerjaannya serta sadar akan konsekuensi dan pengaruh dari pekerjaannya terhadap kemajuan instansi. Hasil penelitian sejalan dengan pernyataan Byars yang menyatakan kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas baik fisik maupun mental, termasuk kesadaran diri merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan (Puspitadewi, 2010).

Pengaruh Parsial Penerimaan Diri Terhadap Kinerja Pegawai

Nilai koefisien determinasi parsial penerimaan diri adalah sebesar 0,523, sehingga dapat dideskripsikan dimensi penerimaan diri memberikan pengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Besar pengaruh penerimaan diri terhadap kinerja pegawai yang tergolong cukup kuat atau sedang ini menggambarkan keadaan pegawai yang belum semuanya bisa menerima kekurangan diri sendiri dan mengakui kelebihan yang ada pada orang lain dengan baik, sehingga ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam mentolerir perbedaan. Di Kantor ini, masih ada beberapa pegawai yang belum bisa menanggapi kritik

dengan objektif, merasa terpojok dengan kritikan tersebut karena tidak bisa menerima kenyataan berupa kekurangan yang ada pada dirinya maupun kekurangan pada hasil kerjanya, sehingga yang terjadi bukanlah perbaikan namun memacu timbulnya konflik.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Muryantinah, dkk (dalam Puspadewi, 2010) yang mengungkapkan bahwa dalam pengaturan kerja, orang dengan konsep diri yang positif cenderung bekerja lebih baik dengan perubahan, lebih mudah menerima tanggung jawab, mentolerir perbedaan, dan umumnya bekerja dengan baik sebagai anggota tim sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Pengaruh Parsial Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Besar pengaruh dari dimensi ini dilihat dari nilai determinasi parsialnya yakni sebesar 0,365, sehingga dapat diartikan bahwa secara individual dimensi motivasi berpengaruh rendah terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Rendahnya nilai kontribusi motivasi terhadap kinerja pegawai dikarenakan kurangnya motif maupun dukungan yang didapat oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya, baik motivasi dari dalam diri sendiri, motivasi dari sesama rekan atau sesama bawahan maupun pemberian motivasi dari pimpinan.

Pemberian motivasi yang tepat dengan berbagai bentuk bagi pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah tentunya sangat diperlukan agar menambah semangat dan loyalitas pegawai untuk mencurahkan waktu, pikiran dan tenaga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara tepat, baik dan benar sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal. Sudah banyak penelitian yang membuktikan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, salah satunya yakni penelitian Shauqi (2010) yang membahas

mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota panwaslu Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan variabel motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan serta paling dominan daripada kedua variabel bebas lainnya.

Pengaruh Parsial Kepercayaan Terhadap Kinerja Pegawai

Besar pengaruhnya dilihat dari nilai koefisien determinasi parsialnya yakni 0,642, sehingga dapat dideskripsikan bahwa secara parsial dimensi kepercayaan memberikan pengaruh yang kuat dengan besar kontribusi paling dominan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Dalam sebuah organisasi, kepercayaan yang terbangun antar sesama pegawai adalah 'aset' yang sangat berharga. Dengan adanya kepercayaan, pegawai akan dengan mudah membangun kerja sama yang baik dalam suatu kelompok. Hal ini dilihat dari deskripsi jawaban responden tentang kepercayaan yang ditanggapi positif oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah setuju untuk pentingnya saling membangun kepercayaan antar rekan kerja agar tercipta alur informasi yang lancar baik antar sesama staf maupun antara pimpinan dan bawahan, meningkatkan produktivitas, terbukanya jalan untuk menyalurkan inovasi serta membantu mempercepat tindakan pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Recee, dkk (2008:16) yang memaparkan bahwa kepercayaan merupakan pondasi penting dari semua hubungan yang sukses dengan rekan kerja.

Pengaruh Parsial Keterbukaan Diri Terhadap Kinerja Pegawai

Besar pengaruh dari dimensi ini dilihat dari nilai determinasi parsialnya yakni sebesar 0,308, sehingga dapat diartikan secara

individual aspek keterbukaan diri memberikan pengaruh rendah terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil ini menunjukkan bahwa keterbukaan diri bukan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya interaksi yang dilakukan antar pegawai, seperti kurangnya meluangkan waktu untuk saling bertukar opini mengenai pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaan sehingga hubungan mereka kurang akrab. Kurangnya interaksi dapat diketahui karena hasil penelitian menunjukkan adanya gangguan komunikasi diantara pegawai, meskipun tidak semua pegawai mengalami gangguan tersebut. Komunikasi dan Keterbukaan Diri saling berkaitan erat. Pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk membuka dirinya akan mengalami kesulitan dalam berkomunikasi. Padahal, Keterbukaan diri merupakan kegiatan membagi perasaan dan informasi yang akrab dengan orang lain dan merupakan bagian dari *human relations* yang berfungsi untuk menghilangkan prasangka yang kurang baik agar tercipta suasana kerja yang nyaman. Dengan kurangnya kemampuan akan keterbukaan diri, maka dikhawatirkan pegawai tidak memiliki keberanian dalam mengungkapkan informasi dan perasaannya sehingga menyebabkan timbulnya prasangka-prasangka yang tidak perlu. (Morton, dalam Recee, dkk).

Pengaruh Parsial Penyelesaian Konflik Terhadap Kinerja Pegawai

Nilai determinasi parsial Penyelesaian Konflik sebesar 0,487, sehingga bisa diinterpretasikan penyelesaian konflik memberikan kontribusi pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Tingkat pengaruh Penyelesaian Konflik yang tergolong cukup kuat atau sedang terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah

Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah dikarenakan hasil penelitian yang membuktikan bahwa aspek *human relations* yakni Komunikasi dan Penerimaan Diri juga dikategorikan memberikan pengaruh yang sama (cukup kuat atau sedang). Setiap aspek dalam *human relations* yang diteliti dalam penelitian ini secara teoritis saling mempengaruhi satu sama lain. Aspek penyelesaian konflik sangat erat kaitannya dengan aspek komunikasi, jika komunikasi terbuka berjalan dengan baik maka konflik akan mudah diselesaikan dengan jalan diskusi terbuka. Pentingnya untuk mengetahui cara menyelesaikan konflik diutamakan kepada unsur pimpinan yang memiliki tanggung jawab dalam *manage* pegawainya, seperti Kepala Kantor, Kepala Bagian dan Sub Bagian serta Kepala Seksi.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Reece, dkk (2008) yang mengungkapkan bahwa jika pekerjaan seseorang berkaitan dengan tanggung jawab pengawasan manajemen, ia akan mencoba untuk menyelesaikan konflik antara anggota stafnya. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengantisipasi atau menyelesaikan konflik merupakan keterampilan yang sangat berharga (Reece, dkk, 2008:16).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Variabel *human relations* yang terdiri dari komunikasi, kesadaran diri, penerimaan diri, motivasi, kepercayaan, keterbukaan diri dan penyelesaian konflik secara simultan terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah sebesar 64,9%, sedangkan sisanya sebesar 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Meskipun secara uji statistik diperoleh data yang signifikan, tetapi berdasarkan hasil temuan

penelitian *human relations* belum sepenuhnya berjalan dengan baik, terlihat dari kurangnya interaksi yang terjalin antar pegawainya, begitu juga aspek-aspek *human relations* yang diuji dalam penelitian ini tidak semuanya direspon baik oleh pegawai. Dapat dikatakan bahwa semakin baik keterampilan *human relations* pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.

2. Secara parsial, dimensi *human relations* yakni Komunikasi (X1.1), Kesadaran Diri (X1.2), Penerimaan Diri (X1.3), Motivasi (X1.4), Kepercayaan (X1.5) dan Penyelesaian Konflik (X1.7) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Dimensi *human relations* yang dominan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah adalah dimensi Kepercayaan (X1.5), sedangkan dimensi yang memberikan kontribusi terendah adalah Motivasi (X1.4). Sementara itu, dimensi Keterbukaan Diri (X1.6) memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rekomendasi

1. Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah diharapkan dapat mengembangkan kemampuan mengenai Keterbukaan Diri dengan cara lebih sering melakukan interaksi. Selain itu, pegawai di harus sering berlatih untuk berani mengemukakan perasaan, ide dan opini di lingkungan kerjanya agar tercipta kenyamanan dalam bekerja. Keadaan *human relations* yang baik dan kenyamanan dalam bekerja tentunya akan

memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pemberian motivasi kepada pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah harus ditingkatkan lagi, dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, pimpinan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi berupa pengakuan dan kompensasi, serta peningkatan kualitas kerja pimpinan yang diharapkan dapat menginspirasi pegawainya. Pimpinan yang selalu bersemangat, jujur, disiplin dan tegas dalam hal pekerjaan akan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Selain itu, pimpinan yang baik akan lebih dihormati bawahannya sehingga pegawai dengan sendirinya akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan kepada Bapak Dr. Muh. Nawawi, M.Si selaku ketua pembimbing dan Bapak Dr. Nawawi Natsir, M.Si selaku anggota pembimbing yang telah memberikan arahan bimbingan, petunjuk, saran dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian penelitian dan pembuatan tesis serta jurnal ini. Penulis memanjatkan do'a kepada Allah SWT, kiranya beliau berdua diberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah atas segala amal ibadahnya membimbing penelitian dan penyelesaian artikel ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Davis, Keith. 1963. "Human Relations at Work". Melalui <http://id.wikipedia.org/wiki/organisasi> [25/9/2014]
- Effendy, Onong U. 2008. *Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung, PT. Remaja Rosda Karya.
- Feldman, D.C., dan Arnold, H.J. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. New York, McGraw Hill, Book Co.
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Alfabeta.
- Reece, Barry L, Rhonda Brant & Karen F. Howie. 2008. *Effective Human Relations; Interpersonal and Organizational Applications*. USA, South-Western Cengage Learning.
- Rudy, T. May. 2005. *Komunikasi & Hubungan Masyarakat Internasional*. Bandung, PT. Refika Aditama.
- Sumarsono, Sonny HM. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Syaikhu, Nanang. 2008. "Menakar Kembali Kinerja Pegawai". Melalui <http://www.uinjkt.ac.id/index.php/section-blog/28-artikel/331-menakar-kembali-kinerja-pegawai.pdf> [22/9/2014]