

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

**Dudung Juhana<sup>1</sup>, Kadir<sup>2</sup>, Daniel Yahya<sup>3</sup>**  
STIE Pasundan Bandung  
Email: dudung\_juhana@stiepas.ac.id<sup>1</sup>  
Email: kadir@stiepas.ac.id<sup>2</sup>

### *Abstract*

*The aim of this study were: 1) to determine the state of leadership, communication, motivation and performance of employees Secretariat Development Administration Bureau of West Java Province, 2) to seek the influence of leadership, communication and motivation partially on employee performance, 3) to seek the influence leadership, communication and motivation simultaneously on employee performance.*

*This research was conducted at the Bureau of Development Administration Provincial Secretariat of West Java by taking the employee population of 60 people. The method used is descriptive method analytical census using path analysis (path analysis), and the operation of calculations using SPSS 17.*

*The results of this study are as follows: 1) The state of leadership in Development Administration Bureau of West Java Provincial Secretariat included into either category (3.70666), 2) The state of communication exists within either category (3.68922), 3) The state of motivation No work in either category (3.77000), 4) The state of employee performance is in both categories (3.80333), 5) There is a significant effect of leadership (X1) on employee performance (Y), ie the total effect of 0.249, 6 ) There is a significant effect of work communication (X3) on employee performance (Y), ie the total effect of 0.358, 7) There is a significant effect of work motivation (X3) on employee performance (Y), ie the total effect of 0.432, 8) There are significant effect of leadership influence (X1), communication (X2) and work motivation (X3) simultaneously on employee performance (Y), namely the determination ( $R^2$ ) = 0.710 or 71%.*

*The conclusion of this study is proven there is significant relationship between leadership, communication and motivation on employee performance in the Secretariat of Development Administration Bureau of West Java Province.*

**Keywords:** *leadership; communication; motivation; performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah : 1) untuk mengetahui keadaan kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat , 2) untuk mencari besarnya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai , 3) untuk mencari

besarnya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dengan mengambil populasi pegawai sebanyak 60 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sensus yang bersifat deskriptif analitis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), dan pengoperasian penghitungannya menggunakan program SPSS 17.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Keadaan kepemimpinan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat termasuk ke dalam kategori baik (3,70666), 2) Keadaan komunikasi kerja ada pada kategori baik (3,68922), 3) Keadaan motivasi kerja ada pada kategori baik (3,77000), 4) Keadaan kinerja pegawai ada pada kategori baik (3,80333), 5) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,249, 6) Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,358, 7) Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,432, 8) Terdapat pengaruh yang signifikan terdapat pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan determinasi ( $R^2$ ) = 0,710 atau 71 %.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

**Kata kunci:** kepemimpinan, komunikasi, motivasi, kinerja

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintah oleh Pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum dan daya saing daerah.

Salah satu upaya untuk menunjang keberhasilan pembangunan nasional tidak terlepas dari pada pembangunan aparatur negara yang merupakan salah satu unsur pelaksana pembangunan. Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri sangat penting dan menentukan karena Pegawai Negeri itu adalah pelaksana pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, mengatakan kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil. Karena itu dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dilandasi kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Untuk mewujudkan Pegawai Negeri yang demikian, maka Pegawai Negeri itu perlu dibina dengan sebaik-baiknya dengan suatu sistem pembinaan yang dapat mendorong semangat dan kegairahan pegawai bekerja untuk mencapai tujuan pembangunan nasional umumnya dan khususnya tujuan instansi dimana pegawai tersebut bekerja dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Biro Administrasi Pembangunan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang berada di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 29 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat mempunyai Tugas Pokok Menyelenggarakan perumusan bahan kebijakan umum dan koordinasi, fasilitasi, pelaporan, evaluasi dan pengendalian administrasi pembangunan fisik, perekonomian, sosial budaya dan pemerintahan. Sedangkan Fungsinya adalah (1) Penyelenggaraan perumusan bahan kebijakan umum administrasi pembangunan; (2) Penyelenggaraan koordinasi dan fasilitasi administrasi pembangunan fisik, perekonomian, sosial budaya dan pemerintahan; (3) Penyelenggaraan pelaporan dan evaluasi administrasi pembangunan.

Rincian Tugas Biro Administrasi Pembangunan, adalah sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan perumusan dan penetapan program kerja Biro Administrasi Pembangunan;
- 2) Menyelenggarakan perumusan bahan kebijakan umum administrasi pembangunan fisik, perekonomian, sosial budaya dan pemerintahan;
- 3) Menyelenggarakan koordinasi dan fasilitasi administrasi pembangunan fisik;
- 4) Menyelenggarakan koordinasi dan fasilitasi administrasi pembangunan perekonomian;
- 5) Menyelenggarakan koordinasi dan fasilitasi administrasi pembangunan sosial budaya;
- 6) Menyelenggarakan koordinasi dan fasilitasi administrasi pembangunan pemerintahan;
- 7) Menyelenggarakan pengendalian, evaluasi serta monitoring kebijakan dan program strategis pembangunan, meliputi pembangunan fisik, perekonomian, sosial budaya dan pemerintahan
- 8) Menyelenggarakan pengendalian pelaksanaan kebijakan dan program bantuan pembangunan, meliputi pembangunan fisik, perekonomian, sosial budaya dan pemerintahan;
- 9) Menyelenggarakan perumusan pedoman penyelenggaraan fasilitasi pengendalian program bantuan;
- 10) Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;
- 11) Menyelenggarakan ketatausahaan Biro;
- 12) Menyelenggarakan perumusan bahan Rencana Strategis, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), LKPJ, dan LPPD Biro;
- 13) Menyelenggarakan koordinasi dengan Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah, dalam pelaksanaan kegiatan di kabupaten/Kota;
- 14) Menyelenggarakan pelaporan dan evaluasi kegiatan Biro Administrasi Pembangunan;
- 15) Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait;  
Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

Dari sekian banyak tugas Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, masih ada beberapa item yang pelaksanaannya dirasakan kurang optimal, seperti dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1 Laporan Kinerja Program/Kegiatan Biro Administrasi Pembangunan

No.	Program/Kegiatan	Target	2007	2008	2009
-----	------------------	--------	------	------	------

1.	Monitoring Pelaksanaan Kegiatan APBD Provinsi Jawa Barat	100 %	78 %	93 %	90 %
2.	Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan APBD Provinsi Jawa Barat	100 %	75 %	95 %	93 %
3.	Penyusun Petunjuk Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Standar Biaya Belanja Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat	100 %	96 %	94 %	91 %
4.	Verifikasi DPA dan DPPA SKPD	100 %	78 %	85 %	82 %

Sumber : Biro Administrasi Pembangunan, 2010

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009, target kinerja yang telah ditetapkan tidak tercapai. Hal ini mengindikasikan adalah masalah di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Salah satu faktor utama tidak tercapainya target kinerja adalah dimungkinkan rendahnya tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat perlu meningkatkan kinerja para pegawainya.

Namun demikian untuk meningkatkan tingkat kinerja, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara faktor tersebut adalah kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Pimpinan instansi harus memberikan perhatian, sering berkomunikasi, pegawai diikutsertakan berpartisipasi tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan dan pendelegasian wewenang agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan, jika telah timbul minatnya, maka tindakannya bekerja untuk pencapaian tujuan instansi sesuai dengan yang diharapkan pimpinan, dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Teori perilaku organisasi menyatakan bahwa orang akan melakukan sesuatu kegiatan apabila orang tersebut diberi rangsangan atau dorongan motivasi. Menumbuhkan motivasi pegawai untuk mau bekerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran instansi secara spesifik dan efisien bisa berbeda karena perilaku tiap individu juga berbeda. Ada beberapa faktor khusus yang menyebabkan perbedaan individu dalam perilaku diantaranya adalah : persepsi, sikap dan kepribadian setiap individu. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan akan menentukan keberhasilan suatu instansi dalam pelaksanaan setiap kegiatan tugas pokok dan fungsi.

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para staf, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasipun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaahan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi.

## **KERANGKA PEMIKIRAN**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, tergantung situasi dan kondisi tempat kerja. Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting, kepemimpinan

dapat berperan ganda sebagai manajer. Oleh sebab itu peran pemimpin ada hubungannya dengan komunikasi pegawai, motivasi, disiplin maupun kepuasan pegawai.

Mangkunegara (2009:10) memaparkan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan. Sedangkan Veithzal Rivai (2004: 83) mengatakan betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin. Begitupun Mangkunegara, (2005:76) yang mengatakan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Ukuran dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh **Faustino Cardoso Gomes** dikutip oleh **Mangkunegara, (2004:67)**, yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, komunikasi kerja dan motivasi kerja.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan seperti yang disampaikan oleh Veithzal Rivai (2004: 83) yang menyatakan betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin (Veithzal Rivai,2004: 83).

Dikuatkan oleh pendapat Veithzal Rivai (2009:127) yang menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, dalam organisasi terdapat dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam suatu organisasi yaitu keberadaan pimpinan sebagai atasan dan bawahan sebagai pegawai. Kedua belah pihak saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan keberadaannya. Untuk itulah perlu ada penilaian terhadap kinerja bawahan dan bawahan mempunyai penilaian terhadap atasannya, apakah pimpinannya merupakan pribadi yang dapat dicontoh sebagai teladan, atau orang yang mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik, mampu mengembangkan bawahannya sesuai dengan kemampuannya. Dengan demikian, pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dan mampu mengatasi berbagai kesulitan dalam organisasi

Dalam penelitian ini dimensi kepemimpinan yang digunakan adalah teori dari **Veithzal Rivai (2009:34-35)** yang menyatakan kepemimpinan memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

- a. Fungsi instruksi  
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator pihak yang menentukan apa, bagaimana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin membutuhkan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan bawahan, baik pada saat perencanaan, pelaksanaan dan kontrol untuk dijadikan umpan balik.

- c. Fungsi partisipasi  
Pemimpin mengaktifkan bawahan untuk melakukan kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d. Fungsi delegasi  
Memberikan pelimpahan wewenang, membuat / menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Seseorang yang menerima delegasi harus memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pimpinan.
- e. Fungsi pengendalian  
Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Hubungan antara Komunikasi dan Kinerja pegawai menurut **Sudarwan Danim (2004:102)** bahwa Iklim komunikasi yang kondusif antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, dan antara sesama karyawan menjadi keniscayaan bagi penciptaan semangat kerja di dalam kelompok.

Komunikasi menurut **Pace dan Faules (2000:184)** yang menyatakan dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah disebut **komunikasi kebawah**, informasi yang bergerak dari satu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi disebut **komunikasi ke atas**, informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan jabatan yang sama tingkat otoritasnya disebut **komunikasi horizontal**, atau informasi yang bergerak di antara orang- orang dan jabatan jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda disebut komunikasi lintas saluran. **Komunikasi horizontal** dan lintas saluran itu biasa disebut juga **komunikasi menyilang (crosswise communication)**

Dan faktor yang ketiga yang dapat mempengaruhi pegawai adalah motivasi pegawai. Seperti yang disampaikan Mangkunegara (2005:76) yang menyatakan bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, berdasarkan hasil penelitian Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah .

Menurut **McClelland** dikutip dari **Suryana Sumantri (2001:59)** memfokuskan teori kebutuhan pada tiga motif sosial, yaitu :

1. *Need for Achievement*  
Motif berprestasi (*need for achievement*) adalah kebutuhan untuk mengerjakan sesuatu lebih baik. Orang dengan motif berprestasi yang tinggi akan lebih banyak berfikir tentang cara melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik, atau hambatan yang mungkin dihadapi. Untuk itu ia akan membuat rencana dengan perhitungan yang matang.
2. *Need for Power*  
Motif kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengandalikan orang lain. Orang yang mempunyai motif kekuasaan yang tinggi banyak menggunakan waktunya untuk berfikir tentang cara mempengaruhi orang lain dan sangat memperhatikan kedudukan statusnya.
3. *Need for Affiliation*

Motif afiliasi (*need for affiliation*) adalah kebutuhan untuk membina dan mempertahankan hubungan persahabatan yang akrab dengan orang lain.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Komunikasi menurut **Suryana Sumantri (2001:115)** bahwa jaringan komunikasi dalam organisasi yang formal sangat diperlukan untuk menyalurkan informasi dari atas ke bawah dan sebaliknya, agar semua informasi yang diperlukan dapat diterima dengan baik. Informasi yang akurat memudahkan pimpinan untuk mengambil keputusan yang tepat bagi organisasi, demikian pula pihak bawahan akan mudah untuk melaksanakan tugas sesuai dengan harapan atasan.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi menurut **Sudarwan Danim (2004:18)** bahwa Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dengan motivasi memiliki ikatan yang kuat.

Hubungan antara Komunikasi dan Motivasi menurut **Stephen P. Robbins (2006:392)** bahwa 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.

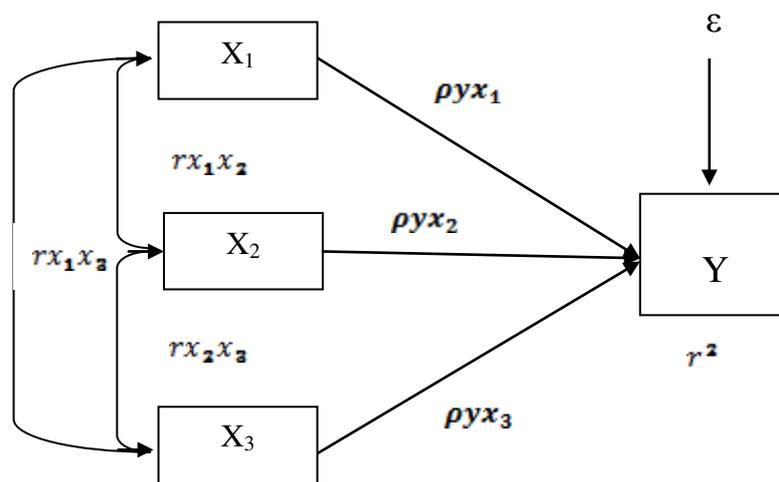
### Hipotesis

Berdasarkan kepada kerangka pemikiran yang telah diutarakan sebelumnya, maka peneliti berkesimpulan tentang hipotesis penelitian sebagai berikut ;

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh Komunikasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Terdapat pengaruh Motivasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

### METODE PENELITIAN

Analisis jalur adalah suatu bentuk terapan dari analisis multiregresi. Dalam analisis ini digunakan diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah- masalah atau untuk menguji hipotesis yang kompleks. Dengan menggunakan analisis ini dapat dihitung langsung dan tak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam koeffisien jalur, yang sebenarnya koeffisien regresi yang telah dibakukan (Kerlenger, 2004:990).



Gambar di atas menunjukkan bahwa antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$  terdapat hubungan. Sementara hubungan  $X_1$  terhadap  $X_2$ ,  $X_1$  terhadap  $X_3$ , dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  merupakan hubungan korelasional. Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas ( $X$ ), yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) serta satu variabel terikat ( $Y$ ) yaitu Kinerja Pegawai.

Diagram di atas dapat dinyatakan dengan persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Komunikasi

$X_3$  = Motivasi

$Y$  = Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  = Variabel Epsilon

## HASIL PENELITIAN

### Analisa Korelasi

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, untuk mengetahui seberapa besar hubungan antar variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini. Analisis korelasi ini menggunakan program SPSS 17, dan didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 2 Korelasi antar Variabel

VARIABEL	Kepemimpinan	Komunikasi	Motivasi Kerja
Kepemimpinan	1	0,461	0,349
Komunikasi	0,461	1	0,568
Motivasi Kerja	0,349	0,568	1

Sumber: Data primer diolah kembali dari hasil SPSS

Dari tabel di atas dapat disimpulkan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Komunikasi ( $X_2$ ) didapat nilai sebesar 0,461. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai  $r$  (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  signifikan karena angka signifikansi (0,000) lebih kecil dari pada 0,05.
2. Hubungan antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Motivasi ( $X_3$ ) didapat nilai sebesar 0,349. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai  $r$ , mempunyai tingkat hubungan yang rendah dan searah. Korelasi  $X_1$  dan  $X_3$  signifikan (0,000) karena memiliki angka lebih kecil dari (0,05).
3. Hubungan antara variabel Komunikasi ( $X_2$ ) dengan Motivasi ( $X_3$ ) didapat nilai sebesar 0,568. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai  $r$ , mempunyai tingkat hubungan keeratatan yang sedang dan searah. Korelasi  $X_2$  dan  $X_3$  signifikan karena angka signifikansi (0,000) lebih kecil dari pada 0,05.

Pengujian Jalur

Perhitungan analisis jalur dengan mengoprasikan program SPSS 17, dan didapat hasil sebagai berikut :

Analisis Jalur  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  Secara Simultan (bersama-sama)

Variabel kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasilnya sebagai berikut :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,842	0,710	0,708	4,56797

Sumber: Lampiran Uji Koefisien Jalur Secara Simultan output SPSS.17

Dari tabel di atas koefisien diterminasi (total pengaruh) kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dilihat dari *R Square* sebesar 0,710 artinya bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat menerangkan sebesar 71 %. Sedangkan sisanya sebesar 0,290 atau 29% merupakan variabel epsilon yaitu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai tetapi tidak diteliti dalam penelitian ini.

Koefisien Jalur  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  Secara Parsial

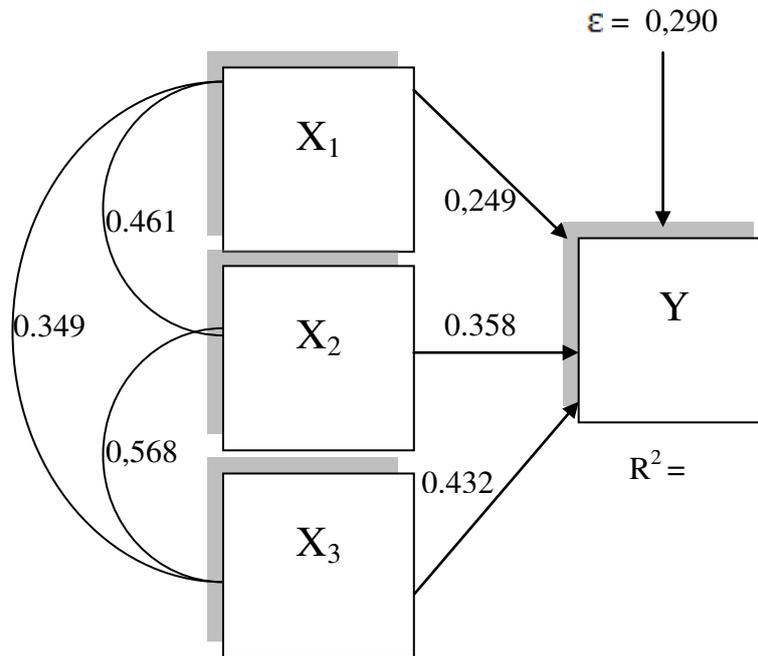
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18,469	3,508		9,988	0,000
Kepemimpinan	0,264	0,090	0,249	3,065	0,000
Komunikasi	0,311	0,110	0,358	3,855	0,000
Motivasi	0,437	0,128	0,432	4,866	0,000

Sumber: Lampiran Uji Koefisien Jalur

Dari data di atas hasil analisis jalur kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dilihat dari Standardized Coefficients Beta adalah sebagai berikut :

1. Koefisien jalur kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,249, signifikansinya (0,000).
2. Koefisien jalur komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,358, signifikansinya (0,000).
3. Koefisien jalur motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,432, signifikansinya (0,000).

Hasil pengujian jalur (*Path analysis*) dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2 Diagram Jalur

Melalui gambar di atas, dapat diformulasikan hasil pengujian melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,249
Komunikasi ( $X_2$ )	0,358
Motivasi Kerja ( $X_3$ )	0.432

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan persamaan jalur. Dengan memperhatikan tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan jalur , yaitu :

Struktur Persamaan:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \epsilon$$

$$Y = 0,249X_1 + 0,358 X_2 + 0,432 X_3 + \epsilon$$

Dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- $X_1$  = Kepemimpinan
- $X_2$  = Komunikasi
- $X_3$  = Motivasi Kerja
- $\epsilon$  = Variabel Epsilon

Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path analysis*), oleh karenanya harus dicari pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, Pengaruh langsung (*Direct Effect*) dengan analisis jalur dapat di hitung melalui hasil pengaruh perhitungan regresi ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ .) kemudian dikuadratkan  $(Pyx)^2$ . Sedangkan pengaruh tidak

langsung terhadap Y dapat dihitung Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Komunikasi ( $X_2$ ). Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi kerja ( $X_3$ ). Dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi kerja ( $X_3$ ). Dari data di atas dapat diketahui pengaruh langsung (*Direct Effect*) dan tidak langsung (*Indirect Effect*) dengan analisis jalur dari variabel independen terhadap Y dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh langsung ke Y	Pengaruh tidak langsung			Total pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
		$X_1$	$X_2$	$X_3$		
$x_1$	0,0620		0,0411	0,0375	0,0786	0,1406
$x_2$	0,1282	0,0411		0,0878	0,1289	0,2571
$x_3$	0,1866	0,0375	0,0878		0,1254	0,3120
<b>Total pengaruh</b>						0,7097

Sumber: Hasil perhitungan SPSS diolah kembali menggunakan Microsoft Excel

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa:

1. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,0620 atau 6,2 %, pengaruh tidak langsung melalui komunikasi sebesar 0,0411 atau 4,11 %, pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,0375 atau 3,75 % dan total pengaruhnya adalah sebesar 0,1406 atau 14,06 %.
2. Variabel komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,1282 atau 12,82 %, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan sebesar 0,0411 atau 4,11 %, pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,0878 atau 8,78%, sehingga total pengaruhnya sebesar 0,2571 atau 25,71 %.
3. Pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,1866 atau 18,66%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan sebesar 0,0375 atau 3,75%, pengaruh tidak langsung melalui komunikasi sebesar 0,0878 atau 8,78% , sehingga total pengaruhnya sebesar 0,3120 atau 31,20%.

Total pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi secara gabungan sebesar 0,7097 atau 70,97 % . Efek faktor lain yang tidak diteliti terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai  $\rho_{\epsilon} = 0,2903$  atau sebesar 29,03 %

## KESIMPULAN

1. pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi sebesar 0,1406 atau 14,06%..
2. total pengaruhnya komunikasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,2571 atau sebesar 25,71 %..
3. total pengaruhnya motivasi terhadap kinerja sebesar 0,3120 atau 31,20 %.
4. Dari hasil penelitian ini terbukti variabel kepemimpinan, komunikasi dan motivasi secara bersama-sama (*simultan*) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sebesar 71 %. Artinya, apabila ingin meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat maka harus meningkatkan kemampuan pimpinan dengan memerankan fungsinya sebagai

fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi delegasi dan pengendalian, ciptakan komunikasi multi arah dan bangkitkan motivasi kerja pegawai yang tinggi. Maka akan berimbas pada peningkatan kinerja pegawai..

### DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho, Bhuono. 2005. *Strategi Jetu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Andiwardana, Ardinansyah, 2006, “*Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Peningkatan Produktivitas Kerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Maluku Utara*”, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Padjajaran.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith, Newstrom, John W, 2002, *Human Behavior At Work Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mc Graw Hill, Inc.
- Ferdiana, Yudi, 2009, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cianjur*, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Pasundan.
- Furtwengler, Dale .2002. *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja*, Yogyakarta :Andi.
- Giardina, Ric.2002. *The Bona Fide Integrity. Bersikap Autentik di Tempat Kerja*. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer.
- Goleman, Daniel. 2007. *Primal Leadership. Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Gramedia.
- Gomes Cardoso, Faustino, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan V), Yogyakarta, CV Andi Offset.
- Hadori Nawawi, 2003, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Husein Umar .2002. *Metode Riset Bisnis: Dilengkapi Contoh Proposal dan Riset*
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama,
- Mangkunegara, Anwar Parbu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Aditama.
- Maxwell, Jhn C. 2001. *The Maxwell Daily Reader*. Jakarta: Buana Ilmu Populer.
- McShan, Stephen L. And Mary Ann Von Glinow. 2005. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Mulyadi Dedy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Nunung, 2007. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Padjajaran.
- Rivai, Veithzal, 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Cetakan ke-7), Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta ; PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. ,2006, *Perilaku Organisasi* (edisi ke-X), Klaten, PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* .Bandung: ALFABETA