

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Keksi Sundarsi

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta

Suprihatmi Sri Wardiningsih

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

This study aims to analyze the significance of the effect (1) leadership on employee performance, (2) communication on the performance of employees, (3) motivation on employee performance, (4), communication on the performance of employees who moderated by motivation, (5) communication on employee performance moderated by motivation. Location of research in the Department of Culture and Tourism of Surakarta. The research population is all employees amounting to 86 people with a census technique. The analysis technique uses test validity, test reliability classical assumption test, linear regression, t test, F test, the coefficient of determination and absolute difference test. The results showed that leadership had a significant influence on the performance of employees, communication has a significant influence on employee performance, motivation has a significant influence on employee performance, motivation moderated the effect of leadership on employee performance, motivation moderated the effect of communication on the performance of employees in the Department of Culture and Tourism Surakarta.

Keywords: leadership, communication, motivation, performance

PENDAHULUAN

Pariwisata saat ini sudah akrab dikenal oleh setiap orang. Pariwisata adalah suatu industri yang bisa menghasilkan banyak devisa bagi suatu negara. Pariwisata merupakan industri tanpa asap yang menyerap banyak tenaga kerja, karena bagaimanapun majunya pariwisata tidak akan meninggalkan sumber daya manusia sebagai pelaku utama karena tidak bisa digantikan oleh mesin-mesin.

Pemerintahan di daerah telah berkembang dengan sangat cepat terutama saat Pemerintah mengeluarkan paket Undang-Undang Nomor 22 dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 yang mengatur mengenai otonomi daerah serta perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Bagi pemerintah daerah, harus melakukan reposisi serta rekalkulasi potensi internal untuk kemudi-

an menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan bagi masa depan daerah, sehingga sektor pariwisata dipandang perlu untuk ditingkatkan potensinya melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam instansi atau organisasi.

Kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya, bukan pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber dananya (Onong Uchana Effendy, 2008: 57). 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 (Onong Uchana Effendy, 2008: 58). Jadi, berfungsi bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapai-

an tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkannya manusia harus berinteraksi dengan manusia yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama.

Dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan yang diinginkan maka sangat diperlukan peran pemimpin sebagai pemegang kebijakan dan keputusan tertinggi di instansi. Kepemimpinan perlu diberdayakan agar pelaksanaan tugas berhasil dengan baik. Pemimpin perlu memberdayakan pegawai sekaligus mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, dengan proses dan program pemberdayaan akhirnya pegawai harus memiliki kinerja yang profesional dan fungsional.

Pemimpin harus dapat membangkitkan sikap kerja yang positif pada pegawainya. Sikap kerja yang positif dapat dilihat komunikasi dan motivasi kerja dari pegawai. Dalam rangka membentuk kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan maka perlu adanya komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja, akan tetapi dalam kenyataannya fungsi komunikasi kurang diperhatikan oleh organisasi tersebut. Hal semacam itu dapat menyebabkan terjadinya *missunderstanding* (kesalahan persepsi) dalam komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

Rosady Ruslan (2005: 79) mendefinisikan komunikasi sebagai proses menciptakan suatu kesamaan (*commonness*) atau suatu kesatuan pemikiran antara pengirim dengan penerima. Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja. Alex S. Nitisemito (2000: 239), menyatakan bahwa meskipun perusahaan telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir dan memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi-instruksi, petunjuk, saran, dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik. Hal ini memberikan pengertian bahwa dalam organisasi perusahaan yang telah menggunakan alat-alat

komunikasi yang modern dan pimpinan yang pandai berbicara dapat saja terjadi *miss communication* dan *miss understanding* sehingga komunikasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan.

Pimpinan juga diharapkan dapat memberikan perhatian kepada para bawahannya, sehingga mereka merasa diperhatikan oleh instansi, dengan demikian ada sebuah ikatan batin yang kuat antara pimpinan dengan para bawahan. Pimpinan harus mampu melihat keadaan organisasi pada khususnya dan juga mampu menampung segala keluhan dan keadaan para pegawai pada umumnya, pegawai mungkin dalam menjalankan pekerjaan mampu untuk mengerjakan dengan baik dan mungkin sebaliknya, oleh karena itu kinerja pegawai hendaknya tetap terus diperhatikan. Motivasi pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual muncul dari dalam diri pegawai itu sendiri sedangkan faktor-faktor organisasional muncul dari organisasi, di mana kedua faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi pegawai di dalam bekerja.

Kota Surakarta memiliki potensi sangat besar untuk dikembangkan sebagai modal dalam rangka pembangunan nasionalnya. Potensi pariwisata di kota Surakarta didukung tidak saja oleh kondisi alamiah yang dimiliki seperti letak geografis dan panorama yang sangat indah sebagai akibat ekologi geologis tetapi juga berupa kekayaan berbagai flora dan fauna dan keberagaman budayanya. Adanya potensi ini perlu terus dikembangkan untuk menjadi sumber pendapatan bagi Solo dan di sinilah peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta yang merupakan instansi Pemerintah Kota Surakarta sebagai institusi yang menangani bidang kebudayaan dan pariwisata. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta mempunyai tugas pokok dan fungsi yaitu untuk melestarikan dan me-

ngembangkan potensi pariwisata yang ada di Kota Surakarta.

Wisata kota Solo juga didukung oleh lokasinya yang strategis di jalur lintas utara. Jadi dari segi transferabilitas dan aksesibilitas transportasi dan komunikasi sampai akomodasi (karena banyak hotel mulai dari yang berbintang sampai melati terdapat di kota ini) sudah tidak menjadi masalah. Meskipun demikian masih banyak objek wisata yang sepi dari pengunjung dan bukan suatu hal yang dapat dipungkiri bahwa dalam bidang pariwisata kota Solo tertinggal jauh dengan kota tetangganya yaitu Yogyakarta dan juga Bali yang memang sudah cukup lama dikenal masyarakat dunia. Walaupun Bandara Adi Sumarmo sudah lama menjadi sebuah Bandara Internasional bahkan yang pertama sebagai Bandara Internasional di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta, namun hal ini ternyata belum cukup untuk meningkatkan gairah kepariwisataan di kota Solo. Berdasarkan data dari Dinas Pariwisata Solo, jumlah wisatawan yang berkunjung cenderung menurun dari tahun ke tahun.

Tingkat kunjungan wisatawan baik asing maupun domestik mengalami penurunan dari tahun 2008 sebanyak 745.519 orang, pada tahun 2009 menurun menjadi sebesar 743.329 orang dan pada tahun 2010 menurun kembali menjadi 52.397 orang (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dan Kebudayaan Kota Surakarta, 2010). Berdasarkan hal tersebut berarti perlu ada perbaikan kinerja yang perlu dilakukan beberapa kebijakan dalam rangka meningkatkan kembali tingkat kunjungan wisatawan di kota Surakarta.

Kawasan wisata di Kota Surakarta belum dikelola secara optimal sehingga keberadaan aset wisata dengan segala daya dukung yang ada belum mendapat respon positif wisatawan dalam bentuk kunjungan wisatanya, sehingga diperlukan usaha yang terarah untuk mengatasi segala kelemahan yang ada tersebut. Langkah utama meningkatkan kunjungan wisatawan ke Surakarta adalah pembenahan internal di Dinas Kebudayaan dan

Pariwisata Kota Surakarta. Hasil survei pendahuluan diketahui bahwa pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta sering meninggalkan lokasi karena ada berbagai kegiatan yang diikuti sehingga jarang melakukan pengawasan kepada pegawainya dan hal ini membuat komunikasi antara pimpinan dengan pegawai hanya sebatas pada rapat-rapat internal saja, hal itu membuat motivasi kerja pegawai menurun karena kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Oleh sebab itu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta perlu meningkatkan kinerjanya melalui kebijakan-kebijakan di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan, komunikasi dan motivasi, sehingga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mampu usaha pemasaran yang efektif dan efisien dengan menyesuaikan antara faktor *supply* yang meliputi atraksi wisata, sarana wisata, aksesibilitas, pengelolaan dan informasi-promosi dengan faktor *demand* terhadap suatu tempat tujuan wisata untuk meningkatkan dan menggairahkan daya tarik wisata budaya Surakarta.

Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Mc. Farland "Suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan" (Sudarwan Danim, 2004: 55). M. Pfiffner mendefinisikan kepemimpinan yaitu "Seni seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan" (Sudarwan Danim, 2004: 55). "Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya" (T. Hani Handoko, 2003: 294).

Seorang pemimpin yang baik harus dapat mendelegasikan tugas, mengambil keputusan, melakukan komunikasi dan memotivasi bawahan. Seorang pemimpin memang harus memiliki kualitas tertentu

untuk memimpin. Jadi seorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang baik. Perilaku pemimpin sering disebut juga dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif terlihat tidak mempunyai sifat-sifat yang berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif, sehingga para ahli perilaku manajemen tidak lagi meneliti persyaratan (kriteria) seorang pemimpin yang efektif.

Seorang pemimpin yang efektif harus dapat mendelegasikan tugas, mengambil keputusan, melakukan komunikasi dan memotivasi bawahan. Seorang pemimpin memang harus memiliki kualitas tertentu untuk memimpin. Jadi seorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang efektif. Dalam mengambil suatu keputusan tentang gaya apa yang harus diterapkan, seorang pemimpin (*leader*) harus senantiasa berdasarkan data informasi yang sempurna. Sebab jika informasi kurang sempurna, maka seorang pemimpin harus bersedia menerima risiko dan tanggung jawab atas keputusannya.

Nilai seorang pemimpin (*leader*) bukanlah ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, melainkan oleh kemampuannya mencapai hasil dari pihak yang berada di bawah pengawasannya serta pengaruh yang dipancarkannya kepada orang-orang atau pihak-pihak yang berhubungan dengan sang pemimpin. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi stafnya. Dengan gaya kepemimpinan yang benar, maka motivasi dari seluruh karyawan akan meningkat. Ini dikarenakan bahwa seorang pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam membimbing, mengarahkan serta membuat bawahannya selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin harus dapat memaksimal-

kan wibawa yang dimilikinya untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengan dirinya. Kekuasaan merupakan suatu bagian dari sendi kehidupan organisasi, pemimpin menggunakan kekuasaan dalam aktivitas sehari-hari, mereka memanipulasi kekuasaan untuk mencapai tujuan dan memperkuat kedudukan mereka.

Komunikasi

“Komunikasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang secara sadar untuk mengubah perilaku orang lain atau sekelompok orang lain dengan menyampaikan beberapa pesan” (Onong Uchana Effendy, 2008: 55). Komunikasi adalah sebagai berikut: “Komunikasi adalah pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain, atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung” (Riyono Pratikno, 2007: 42).

Dari beberapa definisi komunikasi tersebut dapat diambil kesimpulan yaitu, komunikasi merupakan proses pertukaran pesan-pesan atau simbol dari seseorang penyampai pesan (*communicator*) kepada penerima pesan (*communican*).

“Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi” (Wiryanto, 2005: 12). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Dalam konteks komunikasi organisasi mengolah dan memproses informasi tersebut menurut Rosady Ruslan (2005: 553) ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar organisasi berjalan efektif. Kelima faktor tersebut, yaitu (1) kualitas

media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5) ketepatan informasi.

Motivasi

“Motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja” (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003: 12). Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah atau semangat bekerja. “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan” (Malayu S.P. Hasibuan, 2003: 143).

Dalam suatu organisasi, perasaan tidak puas akan lebih cepat diketahui pada diri karyawan daripada perasaan puas. Sama halnya dengan perilaku yang terjadi secara umum, keluhan/komplain cenderung lebih cepat muncul daripada kepuasan. Atau secara psikologis perilaku umum manusia, perasaan tak puas akan tercermin dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, motivasi wajib dilakukan ketika perasaan tak puas muncul ke permukaan. Ada beberapa tanda yang perlu diwaspadai, yaitu:

- a. Tidak mau bekerja sama pada waktu usaha ekstra diperlukan.
- b. Segan menjadi sukarelawan untuk melakukan pekerjaan ekstra.
- c. Datang terlambat, tetapi pulang lebih awal atau tidak masuk satu hari tanpa keterangan yang jelas.
- d. Memperpanjang waktu istirahat minum kopi (*coffe break*) atau waktu makan siang untuk mendapatkan waktu bebas pekerjaan.
- e. Tidak menepati batas waktu karena tugas tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu.
- f. Tidak memiliki sifat-sifat standar yang dikehendaki.
- g. Terus menerus mengeluh tentang hal-hal sepele.
- h. Menyalahkan orang lain pada waktu keadaan tidak berjalan lancar.
- i. Tidak mau mematuhi instruksi. (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003: 18).

Oleh karena itu, memotivasi adalah perlu, jika satu dari aspek negatif itu terjadi, tidaklah selalu berarti orang tersebut tidak bermotivasi, tetapi jika gabungan dari dua atau tiga aspek negatif tersebut terdapat pada karyawan, maka perlu perhatian dari manajer perusahaan. Pemberian motivasi kepada karyawan mempunyai pengaruh dan peranan yang penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dalam bekerja tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomi saja tetapi juga dalam bentuk kebutuhan psikis sebab ganjaran yang paling menyenangkan dari bekerja adalah nilai sosial dalam bentuk pengakuan, penghargaan, respek dan kekaguman terhadap pribadi seseorang meskipun ada beberapa orang dalam bekerja hanya sebagai pemuas egonya saja melalui kekuasaan atau menguasai orang lain.

Jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik (Suwatno, 2001: 146)

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif

untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Kinerja

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja suatu lembaga tidak terlepas dari kinerja karyawannya. Begitu juga dengan pemerintah daerah, kinerjanya sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang bekerja di pemerintah daerah yang bersangkutan. "Kinerja adalah tingkat hasil karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan" (Henry Simamora, 2002: 502). Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Dale Timpe "kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas" (Eka Idham lip K Lewa dan Subowo, 2005: 130). Meiner menyatakan bahwa "kinerja adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disama-

kan dengan individu yang lain" (Eka Idham lip K Lewa dan Subowo, 2005: 130).

"Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit, maupun impact.*" (Baban Sobandi dkk, 2007: 176). Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Indra Bastian, 2001: 329). Pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan badan (wadah yang telah ditentukan) kemungkinan besar akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis signifikansi pengaruh (1) kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (2) komunikasi terhadap kinerja pegawai, 3) motivasi terhadap kinerja pegawai; (4), komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi; (5) komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan dalam mempertimbangkan kebijakan dari

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H2: Ada pengaruh yang signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

H3: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.

H4: Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H5: Motivasi memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti memilih lokasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta dengan pertimbangan bahwa instansi ini berperan meningkatkan pendapatan kota Surakarta khususnya di bidang pariwisata.

Menurut Sugiyono (2005: 90) menyebutkan bahwa "populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Berdasarkan pengertian diatas, maka populasi yang diambil adalah semua pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta yang berjumlah 86 orang.

Sampel penelitian ini adalah sebagian dari populasi yang dapat mewakili keseluruhan populasi. Suharsimi Arikunto (2006: 120) menyatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian sensus. Teknik penelitian sensus atau yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 86 orang pegawai.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan sebagai skala penilaian dengan jenjang 1 sampai 5 dengan kriteria: (5) Sangat Setuju, (4) Setuju, (3) Netral, (2) Tidak

Setuju, (1) Sangat Tidak Setuju.

Sebelum digunakan dalam penelitian instrumen yang telah dimodifikasi tersebut akan dilakukan pengujian-pengujian berupa uji validitas dan uji reliabilitas, dilanjutkan dengan uji asumsi klasik, yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, uji F, uji t, uji koefisien determinasi, regresi dengan variabel moderating (Uji Nilai Selisih Mutlak).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Hasil Uji Validitas Angket Kepemimpinan (X1)

Hasil uji validitas variabel kepemimpinan sebanyak 10 item pertanyaan diperoleh $p\ value < 0,05$ sehingga keseluruhan item tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis data.

2. Hasil Uji Validitas Angket Komunikasi (X2)

Hasil uji validitas variabel komunikasi (X2) sebanyak 10 item pertanyaan diperoleh $p\ value < 0,05$ sehingga keseluruhan item tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis data.

3. Hasil Uji Validitas Variabel (X3)

Hasil uji validitas variabel motivasi (X3) sebanyak 10 item pertanyaan diperoleh $p\ value < 0,05$ sehingga keseluruhan item tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis data.

4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji validitas variabel kinerja pegawai (Y) sebanyak 10 item pertanyaan diperoleh $p\ value < 0,05$ sehingga keseluruhan item tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis data.

5. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil analisis uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach alpha* variabel kepemimpinan (0,728), komunikasi (0,797), motivasi (0,810), dan kinerja pegawai (0,852) masing-masing $> 0,60$, sehingga dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinieritas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Apabila nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10, tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas diketahui bahwa nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10 berarti tidak terjadi multikolinieritas, maka regresi atau model yang digunakan dalam penelitian ini bebas multikolinieritas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan (0,519), komunikasi (0,077), dan motivasi (0,440), masing-masing > 0,05 sehingga lolos uji heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi dimaksudkan untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan *Runs Tes*. Apabila *p value* > 0,05; maka tidak terjadi autokorelasi, sebaliknya jika *p value* ≤ 0,05; maka terjadi autokorelasi. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai *p value* (0,193) > 0,05 maka tidak terjadi autokorelasi.

4. Uji Normalitas Data

Uji normalitas pada penelitian ini digunakan *kolmogorov smirnov*, jika *p value* > 0,05, maka sebaran data dikatakan mendekati distribusi normal atau nor-

mal. Sebaliknya, jika *p value* > 0,05 maka sebaran data dikatakan tidak mendekati distribusi normal atau tidak normal. Dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dijelaskan, bahwa secara keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan terdistribusikan secara normal, karena *asimp. Sig. (2-tailed)* (0,983) > 0,05.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil persamaan regresi beserta interpretasinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 3,421 + 0,304X_1 + 0,375X_2 + 0,246X_3$$

1. Nilai konstanta (a) yang bertanda positif, yaitu 3,421, artinya apabila kepemimpinan, komunikasi dan motivasi sama dengan nol, maka kinerja pegawai adalah positif.
2. Nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (X1) yaitu sebesar 0,304 dan bertanda positif, berarti semakin meningkatnya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel komunikasi dan motivasi dianggap tetap atau konstan.
3. Nilai koefisien regresi untuk variabel komunikasi (X2) yaitu 0,375 dan bertanda positif, berarti semakin meningkatnya komunikasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi dianggap tetap atau konstan.
4. Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi (X3) yaitu 0,246 dan bertanda positif, berarti semakin meningkatnya motivasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel kepemimpinan dan komunikasi dianggap tetap atau konstan.

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

1. Hasil perhitungan uji t variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,867 dengan *p value* sebesar 0,005 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a

diterima, artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.

2. Hasil perhitungan uji t variabel komunikasi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,480 dengan *p value* sebesar $0,015 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.
3. Hasil perhitungan uji t variabel motivasi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,300 dengan *p value* sebesar $0,024 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.

Uji F (Ketepatan Model)

Pemeriksaan asumsi residual erat kaitannya dengan kelayakan model regresi. Suatu model regresi dengan parameter signifikan dan memenuhi kriteria terbaik tetapi melanggar asumsi residual maka disarankan untuk tidak digunakan.

Hasil uji ketepatan model diketahui dari hasil uji F dengan *p value* $0,000 < 0,05$ sehingga model layak atau fit untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas (kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) yang dinyatakan dalam persentase. Pada penelitian ini koefisien determinasi (R^2) dihitung dengan menggunakan program SPSS.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda dalam penelitian ini diperoleh koefisien determinasi (*Adjusted R2*) sebesar 0,477 artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 47,7%, sedang-

kan sisanya sebesar 52,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Nilai Selisih Mutlak

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi
Model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3 |X_1 - X_3| + e$$

Yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Apabila koefisien regresi $|ZX_1-ZX_3|$ mempunyai *p value* $< 0,05$ maka variabel motivasi memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan jika koefisien regresi $|ZX_1-ZX_3|$ mempunyai *p value* $> 0,05$ maka variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Persamaan regresi dengan variabel moderasi adalah sebagai berikut:

$$Y = 39,449 + 2,224X_1 + 2,161X_3 + 1,423 |X_1 - X_3|$$

Hasil uji selisih mutlak diperoleh *p value* $0,030 < 0,05$. Hal ini berarti variabel motivasi memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.

2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi
Model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1ZX_2 + b_2ZX_3 + b_3 |ZX_2-ZX_3| + e$$

Yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Apabila koefisien regresi $|ZX_2-ZX_3|$ mempunyai *p value* $< 0,05$ maka variabel motivasi memoderasi pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai dan jika koefisien regresi $|ZX_2-ZX_3|$ mempunyai *p value* $>$

0,05 maka variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai, demikian sebaliknya.

Persamaan regresi dengan variabel moderasi adalah sebagai berikut:

$$Y = 39,153 + 2,252X_1 + 1,686X_3 + 2,111 |X_2 - X_3|$$

Hasil uji selisih mutlak diperoleh *p value* $0,015 < 0,05$. Hal ini berarti variabel motivasi memoderasi pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($0,005 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta. Kinerja pegawai adalah suatu fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($0,015 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai

Komunikasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta menggunakan kombinasi cara berkomunikasi antara (lisan dan tertulis yang memungkinkan terjadinya penyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas atau dengan kata lain, kemampuan berkomunikasi efektif sekaligus juga merupakan salah satu ciri mutu SDM karyawan. Peran komunikasi dalam di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta sangat penting.

Tidak ada pegawai pun dalam keseharian tugasnya tanpa berkomunikasi baik melalui jalur vertikal (atasan-bawahan) maupun jalur horisontal (kolega setingkat).

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($0,024 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta. Temuan penelitian ini berarti bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai. Dengan adanya motivasi yang tinggi pegawai akan selalu berusaha meningkatkan kemampuan yang dimiliki demi keberhasilan instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia, Jakarta.
- Alex Nitisemito, 2000, *Manajemen Personalita*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Baban Sobandi, 2007, *Mengukur Kinerja Pegawai*, Alfabeta, Bandung.
- Henry Simamora, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UPP-AMP YKPN, Yogyakarta.
- Imam Ghazali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta.
- Indra Bastian, 2001, *Akuntansi Sektor Publik*, UPP-AMP YKPN, Yogyakarta
- Malayu S.P. Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Onong Uchjana Effendy, 2008, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pace, R. Wayne and Faules, Don F. 2002, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Purwanto, 2003, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*.

- UMM Press, Malang.
- Reza Surya dan Santosa Tri Hananto, 2004, *Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik, Perspektif*, Volume 9, Nomor 1.
- Riyono Pratikno, 2007, *Berbagai Aspek Ilmu Komunikasi*, Remaja Karya, Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2002. *PO: Konsep Kontroversi & Aplikasi 9Ed. Bahasa Indonesia*, Prenhallindo, Jakarta.
- Rosady Ruslan, 2005, *Manajemen Humas Dan Manajemen Komunikasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudarwan Danim, 2004, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- T. Hani Handoko, 2003, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Uma Sekaran, 2006, *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Wibowo, 2007, *Kiat-Kiat Meningkatkan Performance Karyawan*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Grameia Wiiasarana Indonesia, Jakarta.