

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Tombang Simatupang*

ABSTRACT

This paper analyses the influence of leadership and communication on employee's performance. Employing inferential statistics, this research finds that leadership and communication are among key success factors for improving organization performance, and thus service to public. This research focuses on one public organizational within the Directorate General of Treasury, Ministry of Finance. Given similar contexts facing other public organizations, it is expected that the findings shed light on issues such as organizational performance through enhancing leadership skill and communication.

Keywords: Performance, Leadership, Communication

PENDAHULUAN

Dalam berbagai organisasi khususnya organisasi pemerintah kerap terjadi perubahan kepemimpinan di instansi yang mengakibatkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan. Reformasi di berbagai bidang termasuk reformasi manajemen publik juga mensyaratkan pergeseran atau rotasi atau

rekrutment yang mengakibatkan perubahan pemimpin. Studi membuktikan bahwa reformasi sektor publik banyak dipengaruhi oleh eksistensi kepemimpinan termasuk perubahan dalam gaya kepemimpinan (Ryan & Lewis, 2007).

Seringnya terjadi perubahan kepemimpinan di instansi (perubahan gaya kepemimpinan), pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Di samping itu, kenyataan di lapangan sering membuktikan adanya perbedaan persepsi pegawai yang mempengaruhi perilaku pegawai

* Tombang Simatupang adalah Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara, Program Pascasarjana Universitas Trisakti, Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya dan Fakultas Ekonomi Program Pendidikan Profesi Akuntansi Mercubuana.

dalam menindaklanjuti perintah pimpinan dan menterjemahkan tugas pokok instansi. Hal tersebut ditengarai disebabkan oleh kurang efektifnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan (pegawai) sehingga sering terjadi kesalahan komunikasi yang menyebabkan terjadinya konflik yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Padahal komunikasi adalah darah dari organisasi dan sering dikutip sebagai alasan utama berhasilnya suatu perusahaan (Takala, 1997). Masih adanya beberapa perbedaan dalam persepsi antara pegawai dengan pegawai maupun dengan atasan mengenai suatu pekerjaan merupakan contoh tidak efektifnya komunikasi.

Penelitian ini mencoba mengkaji pengaruh dari kepemimpinan yang salah satu karakteristiknya mampu membangun komunikasi yang efektif dengan para pegawai dengan kinerja suatu organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, dapat diformulasikan pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja Pegawai?

3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja Pegawai?

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mencakup pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan mengambil satu kasus pada salah satu organisasi publik yakni Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang.

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai
2. mengetahui sejauh mana pengaruh komunikasi terhadap kinerja Pegawai
3. mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja Pegawai

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai masukan organisasi publik dalam meningkatkan dan mengembangkan gaya kepemimpinan dan komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai 'hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu' Mangkunegara (2005 : 67). Kinerja (*performance*) itu sendiri berbeda dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang menurut Gomez-Mejia pengkajian dan pengembangan kinerja bersifat aktif, karena (Buyung; 2007a; 8): (a) berwawasan masa depan untuk memperbaiki kinerja (bukan hanya menilai), secara aktif melibatkan karyawan dalam pengembangan untuk meningkatkan kinerja mereka, (b) proses penilaian lebih objektif dan berkesinambungan dibandingkan dengan penilaian tradisional, (c) penilaian kinerja adalah : "*performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organizations*".

Evaluasi kinerja mempunyai sejumlah tujuan dalam organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk keputusan sumber daya

manusia yang umum. Evaluasi itu memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi itu mengidentifikasi kebutuhan Iklim Organisasi dan pengembangan. Evaluasi itu berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki. Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk mengukur kesahihan program seleksi dan pengembangan.

Dimensi-dimensi kinerja tergantung pada pengertian kinerja itu sendiri. Sebagai contoh, jika kinerja itu adalah hasil kerja yang berupa fisik (*hard product*) maka dimensinya dapat ditentukan sebagai berikut (Buyung; 2007a; 23):

- a. Kualitas hasil kerja ; dimaksudkan untuk kepuasan konsumen
- b. Kuantitas hasil kerja : dimaksudkan untuk mengukur tingkat produktivitas.
- c. Komunikasi bekerja sendiri : dimaksudkan untuk dapat diandalkan.
- d. Pengetahuan dan ketrampilan kerja : dimaksudkan untuk mendapatkan hasil kerja yang berkualitas

- e. Tanggung Jawab : dimaksudkan tanggung jawab seorang karyawan terhadap : Peralatan dan proses, Material dan keselamatan kerja bagi orang lain

Kompetensi dan Kinerja

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja.

Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh: (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan (Wibowo: 2007: 87). Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria

yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Spencer dan Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Wibowo: 2007: 87).

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut (Wibowo: 2007: 88):

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan, atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang,. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes

pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dalam penelitian menggunakan 5 indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kemampuan. Kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan manajerial pegawai yang meliputi kemampuan pegawai dalam membuat rencana kerja sesuai dengan tujuan organisasi, kemampuan bekerjasama dengan sesama pegawai lain maupun atasan dan kemampuan memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.
2. Pengetahuan. Pengetahuan yang dimaksud adalah seluruh apa yang diketahui oleh seseorang mengenai suatu objek tertentu. Dalam penelitian ini pengetahuan pegawai meliputi 1) Pemahaman terhadap aturan-aturan, kebijakan organisasi yang mendasari pelaksanaan tugas. 2) Pemahaman dalam

prosedur kerja. 3) Pemahaman terhadap analisis jabatan.

3. Keterampilan. Keterampilan adalah kecakapan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penelitian ini keterampilan dapat dinilai melalui : 1). Keterampilan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai. 2). Keterampilan dalam mengoperasikan sarana dan prasarana yang tersedia. 3). Keterampilan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. 4). Keterampilan dalam menjabarkan kebijakan yang diberikan atasannya.
4. Motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang berpengaruh pada atau dalam diri seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku mereka. Motivasi diukur melalui 1). Kebutuhan kekuasaan, 2). Kebutuhan pertemanan dan 3). Kebutuhan berprestasi.
5. Sikap. Sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan dilihat dari 1). Pelayanan yang ramah terhadap masyarakat, 2). Tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, 3).

Pengembangan sikap kepemimpinan dalam organisasi. Dari sini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran Robbins (2006; 432). Menurut Wahjosumidjo (2001; 30), dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Yukl (2005; 45) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Menurut George R. Terry seperti dikutip dalam Miftah (2004; 259), kepemimpinan sebagai proses dari aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan. Sedangkan menurut J.K. Hemphill (Miftah 2004; 259) kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses suatu inisiatif untuk menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

Miftah (2004; 261) memberikan beberapa pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.
- c. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

- d. Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.
- e. Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut terdapat kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan (Miftah; ; 2004; 262). Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan (Miftah; ; 2004; 262).

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Robert L. Katz (Davis: 2004; 153-54) berpendapat bahwa kemampuan dasar yang dimiliki oleh kepemimpinan:

- a. *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- b. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinya.
- c. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Komunikasi

Dalam bukunya Stephen Robbins (2006; 392) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian dan pemahaman makna. Sedangkan R. Wayne Pace (2000; 30) mengatakan yang dimaksud dengan komunikasi organisasi adalah pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan menurut Cangara (Sutrisno: 2000: 2) komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu pertukaran, proses simbolik yang menghendaki orang-orang agar mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antar sesama manusia melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

Dalam suatu organisasi komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi (Robbins; 2006; 393).

a. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Tetapi komunikasi

informal juga mengendalikan perilaku. Bila kelompok-kelompok kerja menggoda atau melecehkan anggota yang memproduksi terlalu banyak (dan menyebabkan yang lain-lain terlihat buruk), mereka secara informal berkomunikasi, dan mengendalikan, perilaku anggota itu.

- b. 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. Kita sudah melihat kondisi ini berlaku dalam tinjauan-ulang mengenai teori penentuan-sasaran dan penguatan dalam penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap kemajuan ke arah sasaran, dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.
- c. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan

ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

- d. Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

Tidak satupun dari keempat fungsi ini yang harus dipandang sebagai hal yang lebih penting daripada yang lain. Agar berkinerja secara efektif, kelompok perlu mempertahankan beberapa macam pengendalian terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan membuat pilihan-pilihan keputusan.

Ada empat arah formal aliran informasi dalam sebuah organisasi yaitu:

- a. Komunikasi ke Bawah, Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun,

dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.

- b. Komunikasi ke atas, Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.
- c. Komunikasi Horisontal, Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Jadi, di universitas, unit kerja

dapat berupa sebuah jurusan. Jurusan komunikasi, jurusan perilaku organisasi, dan jurusan ilmu pengajaran semuanya meliputi dosen-dosen yang dipimpin oleh seorang ketua jurusan. Komunikasi di antara dosen-dosen dalam sebuah jurusan disebut komunikasi horisontal. Komunikasi dosen jurusan yang satu dengan dosen jurusan yang lainnya disebut komunikasi lintas-saluran, yaitu informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan (Pace:2000: 195).

- c. Komunikasi Lintas-Saluran, Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Misalnya, bagian-bagian seperti teknik, penelitian, akunting, dan personalia mengumpulkan data, laporan, rencana persiapan, kegiatan koordinasi, dan memberi nasihat kepada manajer mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Mereka melintasi

jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasan mereka. Namun, mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi; mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal (Pace:2000: 197)

Sedikitnya ada lima aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif (Ludlow:2000 :40):

- 1) Kejelasan (*clarity*), bahasa maupun informasi yang disampaikan harus jelas.
- 2) Ketepatan (*accuracy*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus betul-betul akurat alias tepat. Bahasa yang digunakan harus sesuai dan informasi yang disampaikan harus benar.
- 3) Konteks (*contex*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan dimana komunikasi itu terjadi.

4) Alur (*flow*): keruntutan alur bahasa dan informasi akan sangat berarti dalam menjalin komunikasi yang efektif.

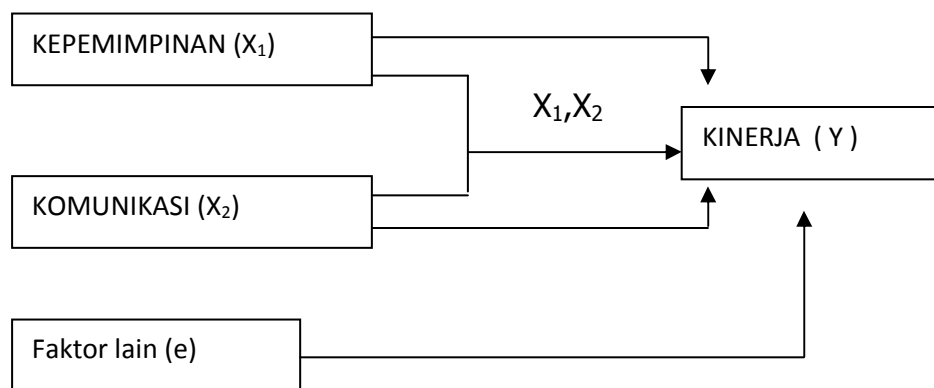
5) Budaya (*culture*): aspek ini tidak saja menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga tatakrarna atau etika

Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses pertukaran informasi

berupa simbol-simbol yang membangun dan mengatur hubungan antar sesama manusia.

Kerangka Berpikir

Dari konsep-konsep kajian teori yang dikemukakan terdahulu, selanjutnya disusun kerangka pemikiran sebagai pedoman didalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja
Seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan. Sehingga secara teoritis menunjukkan bahwa diduga kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja
Komunikasi organisasi adalah pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sehingga dalam bekerja sangat dibutuhkan komunikasi dalam berhubungan dengan sesama pegawai maupun antara unit dalam organisasi. Dengan demikian

diduga terdapat pengaruh positif antara Komunikasi dengan Kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja

Jika Kepemimpinan dikombinasikan dengan Komunikasi maka secara teoritis akan mempengaruhi Kinerja. Sebab Kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat efektif mempengaruhi kinerja bawahannya jika ia dapat melakukan komunikasi yang efektif. Karena itu diduga terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja pegawai. Terdapat hubungan antara komunikasi dan kepemimpinan yang efektif (McNeil, 2009).

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar yaitu Kepemimpinan pegawai di lingkungan Kantor

Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang, Komunikasi dan Kinerja pegawai. Dan berdasarkan permasalahan serta kajian teori yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir di atas, hipotesis penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
2. Terdapat pengaruh positif antara Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai
3. Terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling (Sumber Data)

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang, dengan jumlah pegawai 185.

Tabel 2
Karakteristik Pegawai

Tingkat Golongan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Sampel Uji Coba (orang)	Jumlah Sampel Diteliti (Orang)
Golongan IV	4	-	1
Golongan III	144	22	20
Golongan II	37	8	9
Golongan I	--	--	--
Jumlah	185	30	30

Sumber : Data Kepegawaian Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey. Menurut *Moch. Nazir* (1983: 119), dalam pelaksanaannya metode survey institusi sosial, ekonomi ataupun politik dari suatu kelompok atau daerah. Sedangkan penelitian ini merupakan penelitian korelasi (*correlation study*),

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey dan penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Menurut Istijanto (2005: 76) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil. Sehingga dengan demikian ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi maupun psikologis.

Penelitian ini bersifat hubungan sebab akibat yang mempunyai variabel independen Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi (X_2) sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja (Y) pegawai Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang.

Dalam menganalisa data penelitian menggunakan analisis statistik inferensial dengan metode regresi yang diolah dengan menggunakan alat bantu komputer yaitu **Program SPSS release 15.0**. Dengan meminimalkan

tingkat kesalahan/kekeliruan (error) dipergunakan taraf signifikansi sebesar 0,05.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Statistik Inferensial. Tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X_1), Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja. (\hat{Y}) Oleh karena itu besaran yang akan dianalisis adalah Regresi Linear sederhana. Regresi linear berganda dan korelasi (r), serta pengujian hipotesis statistiknya. Korelasi adalah salah satu teknik statistik yang digunakan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam hal ini tidak ditentukan variabel mana yang mempengaruhi variabel yang lainnya. Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 dan 1. Semakin mendekati satu nilai absolut koefisien korelasi maka hubungan antara variabel tersebut semakin kuat, sedangkan semakin kecil (mendekati nol) nilai absolute koefisien korelasi maka hubungan antara variabel tersebut semakin lemah. Tanda positif atau negatif menunjukkan arah hubungan.

Untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, maka diperlukan nilai koefisien

determinasi atau R^2 . Nilai R^2 ini berkisar antara 0 – 1, semakin mendekati 1 nilai R^2 tersebut berarti semakin besar variabel independen (**X**) mampu menerangkan variabel dependen (**Y**). Sifat-sifat *R-square* sangat dipengaruhi oleh banyaknya variabel bebas, dimana semakin banyak variabel bebas semakin besar nilai *R-square*.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Adapun hasil regresi linier berganda *Program SPSS release 15.0*, Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Analisis Regresi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,622(a)	,387	,342	3,54828	2,057

- a Predictors: (Constant), x2, x1
- b Dependent Variable: y

Anova(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	214,729	2	107,364	8,528	,001(a)
	Residual	339,938	27	12,590		
	Total	554,667	29			

- a Predictors: (Constant), x2, x1
- b Dependent Variable: y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48,442	11,084		4,371	,000
	x1	,324	,116	,441	2,803	,009
	x2	,166	,079	,331	2,102	,045

a. Dependent Variable: y

Koefisien Determinasi (R^2) F-hitung = 0,387. Hal ini berarti 38,7% variasi nilai skor variabel kinerja Pegawai bisa dijelaskan secara simultan/bersama-sama oleh kepemimpinan dan komunikasi dalam model regresi. Sisanya (100% - 38,7% = 61,3%) dijelaskan faktor lain.

1. Uji F

Dari uji ANOVA atau F test didapat F hitung adalah 8,528 dengan tingkat signifikansi 0,001. Karena lebih kecil 0,05 maka secara statistik koefisien regresi dikatakan signifikan

Dari tabel di atas dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk kinerja pegawai sebagai berikut:

$$Y = 48,442 + 0,324X_1 + 0,166X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Komunikasi

e = error

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Konstanta (a) sebesar 48,442 menyatakan bahwa jika mengabaikan kepemimpinan dan komunikasi maka skor kinerja pegawai adalah 48,442
- b. Koefisien regresi kepemimpinan (X_1) sebesar 0,324 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan skor kepemimpinan akan meningkatkan skor kinerja Pegawai sebesar 0,324 dengan menjaga skor komunikasi (X_2) tetap/konstan.
- c. Koefisien regresi kepemimpinan (X_2) sebesar 0,166 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan skor kepemimpinan akan meningkatkan skor

kinerja Pegawai sebesar 0,166 dengan menjaga skor kepemimpinan (X1) tetap/konstan.

2. Uji t

Untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara parsial

Hipotesis : Ho : Sig. t \geq 0,05

H1 : Sig. t < 0,05

Keputusan :

Terlihat pada tabel *Coefficients* di atas bahwa pada kolom Sig./significance uji t kepemimpinan (X1) nilainya 0,009 di bawah $\alpha = 0,05$ artinya pada tingkat keyakinan 95% secara parsial pada persamaan RLB diatas variabel kepemimpinan (X1) bisa menjelaskan kinerja Pegawai walaupun dikontrol oleh variabel komunikasi (X2). Demikian juga variabel komunikasi (X2) secara parsial dapat menjelaskan kinerja pegawai walaupun dikontrol oleh variabel kepemimpinan (X1). Hal ini karena nilainya 0,045 di bawah $\alpha = 0,05$

Uji Hipotesis

Hipotesis I:

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Kriteria Pengujian :

Diterima Ho, jika Sig. t \geq 0,05

Ditolak Ho, jika Sig. t < 0,05

Karena nilai Sig. Diperoleh sebesar 0,002, maka Ho ditolak.

Kesimpulan: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Hipotesis II:

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y}) -

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Kriteria Pengujian :

Diterima Ho, jika Sig. t \geq 0,05

Ditolak Ho, jika Sig. t < 0,05

Karena nilai Sig. Diperoleh sebesar 0,011, maka Ho ditolak.

Kesimpulan: Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Hipotesis III:

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan (X_1) dan

Komunikasi (X_2) secara simultan/bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})
 H_1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Kriteria Pengujian :

- Diterima H_0 , jika $Sig. F \geq 0,05$
- Ditolak H_0 , jika $Sig. F < 0,05$

Karena nilai $Sig. F$ sebesar 0,001, maka H_0 ditolak

Kesimpulan : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y})

Pembahasan

Banyaknya penelitian mengenai kepemimpinan dan komunikasi serta pengkajian-pengkajian dan studi yang telah dilakukan mengantarkan kepada pemikiran untuk menjadikan variabel kepemimpinan dan komunikasi sebagai indikator yang paling penting dalam mewujudkan *good governance*, meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja pegawai pemerintah/PNS menjadi petunjuk arah naik turunnya pelayanan

kepada masyarakat. Baik tidaknya pelayanan terhadap masyarakat sangat tergantung dari kinerja pegawai itu sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut kepemimpinan dan komunikasi menjadi kunci keberhasilan bagi terwujudnya pelayanan kepada masyarakat.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja Pegawai (\hat{Y}) pada Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi (X_2) terhadap kinerja Pegawai (\hat{Y}) pada Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (\hat{Y}) pada Kantor Wilayah VI Ditjen Perbendaharaan Palembang

Berdasarkan kesimpulan hasil analisis data, dapat diajukan beberapa rekomendasi/tindak lanjut sebagai berikut :

1. Bagi pimpinan organisasi publik—variabel penelitian ini

dapat dijadikan parameter untuk memprediksi target/capaian kinerja sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja dalam lingkup Ditjen Perbendaharaan khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja yang berimplikasi optimalnya pelayanan kepada masyarakat

2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama untuk dikembangkan dan diperbaiki, misalnya dengan memperbesar wilayah populasi dan sampling sehingga dapat lebih mencerminkan hasil penelitian. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan—dapat dikembangkan lagi, dengan membandingkan instansi pelayanan publik lainnya yang menggunakan indikator yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Ruky, 2004, *Sistem manajemen Kinerja; Paduan praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Cetakan ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Anwar Prabu, Mangkunegara, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bernadin, H. Jhon. And Russel, 1998, *Human Resources-Frameworks for General Manager*, Jhon Wiley & Sons. Inc, new York
- Buyung. A, Syafei, 2007a, *Evaluasi Kinerja*, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma Palembang.
- _____, 2007b, *Perilaku Organisasi di tempat Kerja*, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma Palembang.
- Davis, Keith, dan John W. Newstrom, 2002, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ke tujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dubrin, A. J. (1998). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Faustino Cardos Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gibson, James. L, John. M Ivancevich, 1991, *Organization Behavior*, Prentice-Hall
- Husein Umar, 2002, *Metode Riset Organisasi*, Penerbit PT.

- Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- _____, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam organisasi*, Edisi Revisi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jung, D. I. and B. J. Avolio (2000). "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership." Journal of Organizational Behavior **21**(8): 949-964.
- Leithwood, K., D. Jantzi, et al. (1999). Changing Leadership for Changing Times. Philadelphia, Open University Press
- Ludlow. Ron & Panton. Ferguson, 2000, *Komunikasi Efektif*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- McNeil, Mary M, 2009, Communication: The Key to Effective Leadership, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, Iss. 5, pp.684-687
- Mohammad As'ad , 2001, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Miftah, Thoha, 2004, *Prilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Pt. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Pace, R. Wayne, 2000, *Komunikasi Organisasi*, Terjemahan Deddy Mulyana, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Ryan, N. & Lewis, D. 2007, 'Responses to public sector reform policy: a comparative study of policy implementation in three state road agencies in Australia', *Public Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 269-287.
- Robbins, Stephen,P, 2006. *Prilaku Organisasi*. Penerbit Indeks , Jakarta
- Soedjono, 2002, *Pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja kerja pegawai terminal umum di Surabaya*. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Syarfuddin, 2006, *Pengaruh motivasi, kemampuan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang*, Thesis Universitas Bina Darma, Palembang
- Takala, T, 1997, Charismatic Leadership: A Key Factor in Organizational Communication, *Corporate Communications: An*

International Journal, Vol. 2
Iss. 1, pp.8-13.
Yukl, Gary, 2001, Kepemimpinan
Dalam Organisasi, Penerbit
Indeks, Jakarta

Wahjosumidjo, 2001,
Kepemimpinan dan Motivasi,
Penerbit Ghalia Indonesia,
Jakart