

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(STUDI KASUS PADA BIDANG AUDIT  
KANTOR PELAYANAN UTAMA  
BEA DAN CUKAI TIPE A TANJUNG PRIOK)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh:**

**BAMBANG HERU SUHARTONO**

**NIM. 015215414**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2009**

**A B S T R A C T****The Influence of Communication and Motivation  
To the Performance of the Officer  
(Case Study at Audit Section of Customs Main Services Office  
Type A Tanjung Priok)**

Bambang Heru Suhartono

Open University

Ubams71@yahoo.com

**Key words:** Communication, Motivation and Performance of the Officer

In order to conduct good customs services and effective supervision, it significantly requires good performance of the officer. While for conducting good performance requires good communication. Other than good communication among the organization members, there is another factor influencing the performance that is motivation. If an officer has high motivation, he/she will do apply his/her potency for his/her job and improve his/her performance.

Basic reason of this title choice and consideration concerning this paper to the object of study is due to the Customs Main Services Office Type A Tanjung Priok is one of the models of bureaucracy reform and audit section is one of sections in this Office trying to conduct bureaucracy reform, which needs good communication and motivation to improve performance.

This study is especially to know the influence of communication and motivation as double independent variables toward Performance of Officer as a dependent variable. In general, it is also to know other variables influencing the performance of officer at Audit Section of Customs Main Services Office Type A Tanjung Priok.

The research methods applied in this study is descriptive survey. Population of the samples are 45 respondents. Technique of data collecting is carried out by Questioner and interview. In order to know correlation between independent variables (Communication (X1) and Motivation (X2)) and dependent variable (Performance of Officer (Y) is using regression analysis.

The result of this study shows that Communication and Motivation have positive influence to Performance of Officers at Customs Main Services Office Type A Tanjung Priok. The result of regression analysis is gained R<sup>2</sup> (Square) score = 0.684 (68.4%). While 31.6% performance of officer is influenced by other factors beyond the object of study.

## A B S T R A K

### **Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bidang Audit Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok)**

Bambang Heru Suhartono

Universitas Terbuka

Ubams71@yahoo.com

**Kata-kata kunci:** Komunikasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai

Untuk dapat melakukan pelayanan kepastian dan cukai yang baik dan pengawasan yang efektif, sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Untuk dapat melakukan kinerja dengan baik, maka dibutuhkan komunikasi yang baik. Selain komunikasi yang terjalin baik diantara anggota organisasi, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Karena apabila motivasi seseorang tinggi, maka pegawai akan mencurahkan potensinya dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya.

Adapun yang menjadi dasar alasan pemilihan judul dan pertimbangan dalam melakukan penulisan ini terhadap objek yang dijadikan penelitian adalah karena Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok merupakan salah satu tempat percontohan reformasi birokrasi, dan bidang audit merupakan salah satu bidang di KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang juga berupaya melakukan reformasi birokrasi yang memerlukan komunikasi dan motivasi yang baik untuk meningkatkan kinerja.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi sebagai dua variabel bebas terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai dan secara umum untuk melihat variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

Metode penelitian yang dipergunakan adalah deskriptif survey. Populasi yang dijadikan sampel sejumlah 45 orang responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan instrumen Angket (Kuesioner) dan wawancara. Untuk mengetahui hubungan variabel bebas yaitu Komunikasi (X1) dan Motivasi (X2) dan variabel terikat yaitu Kinerja pegawai (Y) digunakan analisis regresi.

Hasil penelitian ini menunjukkan Komunikasi dan Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja pegawai pada bidang audit Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, diketahui dari hasil analisis regresi diperoleh nilai  $R^2$  (Square) = 0,684 (68,4 %). Sedangkan 31,6 % kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor lain di luar objek penelitian.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bidang Audit Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

Jakarta, Juli 2009

Yang Menyatakan


(Bambang Heru Suhartono)

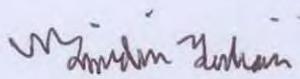
NIM. 015215414

LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)

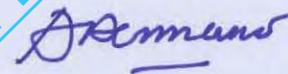
Judul TAPM : Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja  
(Studi Kasus pada Bidang Audit Kantor Pelayanan Utama  
Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok)

Penyusun TAPM :  
Nama : Bambang Heru Suhartono  
NIM : 015215414  
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Pembimbing II

  
Aminudin Zuhairi, Ph.D.

Pembimbing I

  
Dr. Djaka Permana, M.Si

Mengetahui,  
Direktur Program Pasca Sarjana,



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA  
NIP. 19451007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Bambang Heru Suhartono  
 NIM : 015215414  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap  
 Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bidang Audit  
 Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A  
 Tanjung Priok)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program  
 Magister (TAPM) Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik  
 Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Jum'at/14 Agustus 2009  
 Waktu : 13.15 WIB s.d. 15.15 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

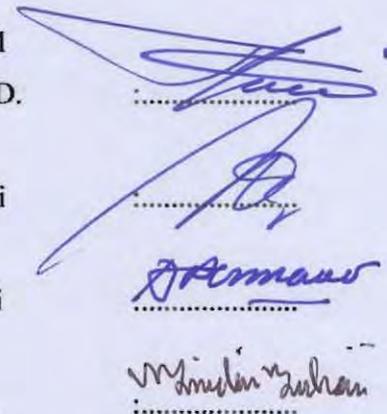
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Surachman Dimiyati, Ph.D.

Penguji Ahli : Dr. Liestyodono BI, M.Si

Pembimbing I : Dr. Djaka Permana, M.Si

Pembimbing II : Aminudin Zuhairi, Ph.D.



.....  
 .....  
 .....  
 .....

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang telah begitu banyak memberikan nikmat, termasuk dengan selesainya tesis dengan judul Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bidang Audit Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

Peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kasus tersebut mengingat peran komunikasi dan motivasi yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja, terlebih lagi bagi pegawai di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe Tanjung Priok yang merupakan kantor pertama di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dijadikan *pilot project* bagi upaya reformasi di Departemen Keuangan. Untuk mendukung peningkatan kinerja diperlukan penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja terutama faktor komunikasi dan motivasi.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibunda Saonah dan Bapak Supardi Firdaus (Mertua) tercinta yang selalu mendorong dan mendoakan untuk kesuksesan anak-anaknya.
2. Bapak DR. Djaka Permana, Msi, selaku Dosen pembimbing I yang telah banyak membantu sehingga tesis ini bisa selesai tepat waktu.
3. Bapak Aminudin Zuhairi, Ph.D. selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak membantu sehingga tesis ini bisa selesai tepat waktu.
4. Bapak Dr. Zainul Ittihad Amin, M.Si yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
5. Segenap pengajar Program Pasca Sarjana Program Studi Administrasi Publik.
6. Segenap pejabat dan staf Universitas terbuka.

7. Bapak Kepala Bidang Audit dan segenap pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang telah membantu penulis melakukan penelitian.
8. Isteriku (Aam Amalia) dan anak-anak tersayang (M. Syauqi Ridwan, Hana Zahidah, Nusaibah Hasna Qonita, Maryam Zakiiyyah) serta segenap keluarga yang telah banyak membantu, mendorong dan mendoakan.
9. Seluruh rekan mahasiswa MAP Universitas Terbuka.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan, sehingga perlu masukan untuk perbaikan dari semua pihak.

Jakarta, Juli 2009

Penulis,



**Bambang Heru Suhartono**  
NIM. 015215414

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Abstract.....	i
Abstrak.....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>i</b>
A. Latar Belakang Permasalahan.....	I
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KERANGKA TEORITIK.....</b>	<b>8</b>
A. Konstruksi Model Teoritis.....	9
1. Konsep Komunikasi.....	9
2. Konsep Motivasi.....	23
3. Konsep Kinerja.....	39
B. Kerangka Teori.....	53
C. Hipotesis.....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
A. Tempat Penelitian.....	56
B. Metode Penelitian.....	63
1. Pendekatan Penelitian.....	63
2. Jenis Penelitian.....	64
3. Teknik Pengumpulan Data.....	65
4. Populasi dan Sampel.....	65
5. Variabel Penelitian.....	66
6. Instrumen Penelitian.....	70
7. Metode Analisis Data.....	73
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>76</b>
A. Hasil Penelitian.....	76
B. Pengujian Model.....	90
C. Pengujian Hipotesis.....	99
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>116</b>
A. Simpulan.....	116
B. Saran.....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>118</b>

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Fungsi Komunikasi.....	17
2.2	Kerangka Teori.....	54
4.1	Hasil Pengujian Normalitas dengan Histogram.....	95
4.2	Hasil Pengujian Normalitas dengan PP-Plot.....	96
4.3	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....	99

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Fungsi Komunikasi.....	15
3.1 Indikator dan Tolok Ukur Variabel Komunikasi.....	68
3.2 Indikator dan Tolok Ukur Variabel Motivasi.....	69
3.3 Indikator dan Tolok Ukur Variabel Kinerja.....	70
3.4 Pengukuran Skala Likert.....	71
3.5 Nomor item Pernyataan Kuesioner Variabel Komunikasi.....	72
3.6 Nomor item Pernyataan Kuesioner Variabel Motivasi.....	72
3.7 Nomor item Pernyataan Kuesioner Variabel Kinerja.....	73
4.1 Distribusi Frekuensi dan Kategori Komunikasi.....	78
4.2 Nilai Rata-rata Jawaban Kuesioner Komunikasi.....	79
4.3 Distribusi Frekuensi dan Kategori Motivasi.....	80
4.4 Nilai Rata-rata Jawaban Kuesioner Motivasi.....	82
4.5 Distribusi Frekuensi dan Kategori Kinerja.....	83
4.6 Tanggapan Responden terhadap Keterampilan Kerja.....	84
4.7 Tanggapan Responden terhadap Kualitas Pekerjaan.....	85
4.8 Tanggapan Responden terhadap Kuantitas Pekerjaan.....	85
4.9 Tanggapan Responden terhadap Tanggung Jawab.....	86
4.10 Tanggapan Responden terhadap Prakarsa.....	87
4.11 Tanggapan Responden terhadap Disiplin.....	88
4.12 Tanggapan Responden terhadap Kerjasama.....	89
4.13 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Komunikasi.....	91
4.14 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Motivasi.....	92
4.15 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kinerja.....	93
4.16 Perhitungan Pengujian Regresi Linear.....	94
4.17 Perhitungan Pengujian Multikolinearitas.....	97
4.18 Perhitungan Pengujian Autokorelasi.....	98
4.19 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	100
4.20 Korelasi Komunikasi dan Kinerja Pegawai.....	101
4.21 Korelasi Motivasi dan Kinerja Pegawai.....	102
4.22 Descriptive Statistics.....	104
4.23 Korelasi Komunikasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai.....	106
4.24 Variabel Entered.....	108
4.25 Model Summary.....	109
4.26 Anova.....	110
4.27 Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja.....	112
4.28 Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	113
4.29 Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja.....	114

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
I. Kuesioner Penelitian.....	
II. Jawaban Responden .....	
III. Pedoman dan Hasil Wawancara.....	
IV. Hasil Pengolahan Data.....	

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Setiap institusi dituntut oleh publik untuk melakukan perbaikan kinerja termasuk institusi pemerintah. Departemen Keuangan sebagai salah satu institusi pemerintah yang memiliki tanggung jawab untuk mengabdikan kepada masyarakat, juga dituntut untuk selalu melakukan perbaikan sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Kecenderungan pemerintah yang selama ini mengutamakan sistem dan prosedur ternyata tidak memuaskan masyarakat sehingga kinerja lembaga publik seperti Departemen Keuangan dinilai tidak efisien. Selain itu, perubahan situasi dan kondisi masyarakat yang terjadi di Negara Kesatuan Republik Indonesia menuntut adanya perubahan-perubahan birokrasi dan administrasi (Surat Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan Nomor:S-698/SJ/2007 tanggal 9 Oktober 2007).

Menghadapi situasi yang demikian, Departemen Keuangan menyikapinya sebagai suatu kesempatan untuk melakukan evaluasi diri secara menyeluruh dan dilanjutkan dengan merumuskan langkah perbaikan yang strategik. Seirama dengan Reformasi Birokrasi yang dicanangkan pemerintah, Departemen Keuangan juga mulai menjalankan serangkaian kegiatan Reformasi Birokrasi termasuk Reformasi Birokrasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Tujuannya untuk membentuk aparatur negara yang bersih, profesional, dan bertanggungjawab, serta dapat menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif.

Dengan demikian, Departemen Keuangan termasuk DJBC dapat memberikan pelayanan publik yang prima bagi setiap lapisan masyarakat.

Sebagai salah satu institusi pemerintah yang memiliki tugas pokok melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Keuangan di bidang kepabeanan dan cukai, DJBC juga terus berbenah diri. Perubahan lingkungan strategis yang didorong oleh perkembangan teknologi informasi, telekomunikasi dan transportasi, serta krisis multidimensi yang masih terjadi, telah mendorong DJBC untuk selalu melakukan berbagai upaya dan menempuh langkah-langkah strategis guna melakukan perbaikan dan reformasi di bidang kepabeanan, untuk memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat, industri dan perdagangan serta seluruh *stakeholder* DJBC.

Oleh sebab itu DJBC juga memperhatikan betul bahwa pelaku bisnis yang terlibat dengan perdagangan internasional membutuhkan suatu administrasi kepabeanan yang memberikan "pelayanan prima" (pelayanan berkualitas, transparan dan responsive) serta pelayanan cepat dan murah. Dalam rangka perbaikan citra dan untuk peningkatan kualitas pelayanan dan pengawasan, serta peningkatan integritas pegawai, DJBC melakukan pembenahan pegawai, perbaikan sistem remunerasi, penyederhanaan sistem dan prosedur, modernisasi dan otomasi sistem, serta revitalisasi organisasi untuk mengurangi tingkat korupsi, mengurangi diskresi kebijakan, meningkatkan moral dan integritas pegawai, serta akuntabilitas organisasi.

Salah satu konsep yang diajukan untuk menjawab perkembangan perdagangan internasional Indonesia dan menanggapi tuntutan masyarakat dunia usaha adalah pembentukan Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai.

Upaya ini merupakan salah satu bentuk pembaharuan administratif kepabeanan dan cukai yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kemampuan DJBC dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan efektifitas pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip "*Good Governance*", dimana dalam pelaksanaannya didukung teknologi informasi, organisasi berdasarkan fungsi dan SDM yang profesional dan berdedikasi tinggi. Dengan demikian kantor ini akan mempunyai dampak positif terhadap peningkatan kepatuhan, mengamankan hak-hak negara, dan profesionalisme aparat kepabeanan dan cukai.

Pembentukan KPU bertujuan untuk memberikan pelayanan prima dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan mengimplementasikan cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa. Hal ini merupakan langkah strategis dengan melakukan perbaikan secara sistemik melalui reformasi di bidang pelayanan kepabeanan dan cukai.

Untuk dapat melakukan pelayanan kepabeanan dan cukai yang baik dan pengawasan yang efektif, sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Untuk dapat melakukan kinerja dengan baik, maka dibutuhkan komunikasi yang baik. Komunikasi adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi. Organisasi yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Suatu organisasi dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi. Menurut Gibson (2006:17) kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi.

Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka organisasi tersebut semakin kokoh dan kinerja organisasi akan meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1985:151) yang mengatakan apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja.

Oleh karena itu komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi. Hasil penelitian Navy O'Reilly dan Robert dalam Muhammad (2001:90) mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Selain komunikasi yang terjalin baik diantara anggota organisasi, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi.

- Buhler (2004:191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: "Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan". Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa apabila motivasi seseorang tinggi, maka pegawai akan mencurahkan potensinya dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi didukung oleh tingkat kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh proses komunikasi dan motivasi pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diketahui bahwa komunikasi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada saat

melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Namun untuk mengetahui signifikansi pengaruh tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian lebih lanjut tersebut dilakukan berkaitan dengan penulisan tesis dengan mengambil lokasi pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

Lokasi ini dipilih karena Bidang Audit merupakan bagian dari KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang tugasnya adalah melakukan audit di bidang kepabeanan dan cukai. Aktifitas audit di bidang kepabeanan dan cukai meliputi kegiatan pemeriksaan laporan keuangan, buku, catatan dan dokumen yang menjadi bukti dasar pembukuan, dan surat yang berkaitan dengan kegiatan usaha, termasuk data elektronik, serta surat yang berkaitan dengan kegiatan di bidang kepabeanan, dan/atau sediaan barang dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundangundangan di bidang kepabeanan (Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor:P-13/BC/2008 tanggal 12 Agustus 2008). Adapun yang menjadi objek audit adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang : Impor, Ekspor, Pengurusan Jasa Kepabeanan, Tempat Penimbunan Sementara, Tempat Penimbunan Berikat, Pengangkutan, pengusaha pabrik, pengusaha tempat penyimpanan, importir barang kena cukai, penyahur, dan pengguna barang kena cukai yang mendapatkan fasilitas pembebasan cukai. Tujuan dari audit ini adalah untuk mengamankan penerimaan negara serta untuk mengetahui dan menilai tingkat kepatuhan perusahaan-perusahaan dimaksud atas pelaksanaan pemenuhan terhadap ketentuan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai (Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor:P-13/BC/2008 tanggal 12 Agustus 2008).

Dalam pelaksanaan tugasnya audit di bidang kepabeanaan dan cukai dikelompokkan dalam tim-tim audit. Tim audit terdiri dari Pengawas Mutu Audit (PMA) setingkat Kepala Bidang, Pengendali Teknis Audit (PTA) setingkat Kepala Seksi Audit, Ketua Auditor, dan Anggota. Karena bekerja dalam tim, maka tim audit membutuhkan komunikasi yang baik, baik diantara anggota tim, anggota tim dengan staf bidang audit (bawahan), maupun antara tim audit dengan atasan.

Disamping itu dibutuhkan motivasi yang tinggi sehingga tugas/pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Artinya pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini juga terkait dengan pelaksanaan tugas tim audit yang terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan audit diawali dengan pemanggilan perusahaan yang akan diaudit sekaligus pemberitahuan, pembuatan surat tugas audit, permintaan data, pengumpulan data dan bukti-bukti pendukung lainnya, pengolahan data, pembuatan kertas kerja audit (KKA), penerbitan Daftar Temuan Sementara (DTS), dan diakhiri dengan pembuatan Laporan Hasil Audit. Tugas ini harus selesai dalam jangka waktu terbatas yaitu sesuai dengan surat tugas audit.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan, yaitu:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?

3. Apakah komunikasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban atas rumusan masalah di atas, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penulis sangat berharap bahwa hasil penelitian ini dapat bermanfaat yaitu:

1. Manfaat Akademis yaitu untuk menambah kajian ilmiah berupa pengembangan ilmu administrasi publik di bidang peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
2. Manfaat Praktis yaitu untuk meningkatkan komunikasi dan motivasi pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja pada bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Permasalahan pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja sebelumnya pernah ditulis sebagai tesis oleh Bambang Budiantono yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Peningkatan Keberhasilan Kerja Tenaga Administrasi Universitas Brawijaya Malang (1992). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap keberhasilan kerja pegawai dibanding variabel-variabel lainnya.

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja juga dilakukan oleh Esi Hartari yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Komunikasi Internal, Budaya Organisasi dan *Reward* Terhadap Motivasi Kerja di Kantor Pelayanan Pajak Surakarta (2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yang terdiri dari komunikasi internal, budaya organisasi, dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan variabel komunikasi internal terhadap motivasi kerja paling besar dibandingkan variabel budaya organisasi dan *reward*.

Apabila Bambang Budiantono melakukan penelitian tentang pengaruh 3 (tiga) variabel (motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi), dan Esti Hartari melakukan penelitian tentang pengaruh variabel komunikasi internal, budaya organisasi dan *reward* terhadap motivasi kerja di Kantor Pelayanan Pajak Surakarta atau dapat dikatakan motivasi sebagai variabel terikat. Sedangkan penelitian untuk kepentingan penulisan tesis ini berbeda dengan penelitian Bambang Budiantono yang menganalisis 3 (tiga) variabel bebas (motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi). Fokus penelitian ini hanya pada pengaruh 2 (dua) variabel bebas (komunikasi dan motivasi) terhadap kinerja pegawai di Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Adapun letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian Esti Hartari pada faktor variabel motivasi kerja sebagai variabel terikat, sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai.

## **A. Konstruksi Model Teoritis**

### **1. Konsep Komunikasi**

Sebelum penulis membahas tentang konsep komunikasi berikut dipaparkan pengertian administrasi publik. Pengertian administrasi publik perlu penulis sampaikan karena reformasi birokrasi di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang menjadi *site* penelitian merupakan bagian dari administrasi publik yang salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik. Untuk dapat meningkatkan pelayanan publik dibutuhkan komunikasi.

Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus (1985) dalam Sundarso (2006:17) menjelaskan beberapa pengertian administrasi negara atau administrasi publik yaitu:

- a. implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik;
- b. koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah;
- c. suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengaruh kecakapan-kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya yang memberi arah dan maksud terhadap usaha-usaha sejumlah besar orang.

Felix A. Nigro (1985) dalam Sundarso (2006:18) mengatakan bahwa administrasi negara atau administrasi publik adalah:

- a. suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan;
- b. meliputi ketiga cabang pemerintahan – eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantara mereka;
- c. mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan umum/negara. Oleh karena itu, merupakan sebagian dari proses politik;
- d. dalam beberapa hal berbeda dengan administrasi privat;
- e. sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas terlihat betapa sulit membuat rumusan yang singkat tentang administrasi negara. Oleh karena itu The Liang Gie (1979)

dalam Sundarso (2006:19) membagi ilmu administrasi negara/publik ke dalam cabang-cabang berikut.

- a. Administrasi kemiliteran.
- b. Administrasi kepolisian.
- c. Administrasi pengajaran.
- d. Administrasi kesehatan.
- e. Administrasi perpajakan.
- f. Administrasi peradilan.
- g. Administrasi rekreasi.

Melihat pembagian di atas, menurut penulis administrasi bea dan cukai merupakan bagian dari ilmu administrasi dan termasuk dalam bidang administrasi perpajakan.

Setelah membahas pengertian administrasi publik, berikut peneliti sampaikan konsep komunikasi. Menurut Gibson (2006:17) kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi. Proses komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungannya termasuk bagian-bagiannya. Informasi mengintegrasikan kegiatan intern organisasi. Lebih detil tentang komunikasi penulis paparkan sebagai berikut.

#### **a. Pengertian Komunikasi**

Menurut Gibson (2006:106), para ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dan penerima. Kata komunikasi berasal dari bahasa Latin

(communis) yang berarti sama. Komunikator berusaha menciptakan kesamaan dengan penerima. Berdasarkan hal tersebut, definisi komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama. Tanda yang sama itu dapat bersifat verbal atau nonverbal. Dalam konteks struktur organisasi, informasi dapat mengalir ke atas dan ke bawah (vertikal), sejajar (horisontal), melintang (diagonal), dan ke bawah.

Sementara itu menurut Gitosudarmo (2000:197), komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Selain itu, komunikasi bisa juga didefinisikan sebagai pendapat-pendapat atau keterangan, sejumlah alat perantara, dan pengirim berikut penerima yang mengerti kehendak pengirim (Thoha,1983:110).

Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya Muhammad (2008:4-5) mengatakan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok atau organisasi. Begitu juga halnya dengan penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau organisasi secara keseluruhan.

Karena penelitian ini berhubungan erat dengan organisasi, berikut disampaikan definisi komunikasi organisasi menurut Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2008:65) yaitu pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi

*downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

#### **b. Fungsi Komunikasi**

Sistem komunikasi yang efektif adalah sebuah sistem yang hidup sesuai dengan dinamika organisasi. Sistem komunikasi yang efektif juga sangat menentukan kelangsungan hidup dan kesehatan setiap organisasi (Hardjana, 2000:ix). Karena itu komunikasi menduduki tempat yang sangat penting dalam setiap organisasi.

Secara garis besar ada dua fungsi komunikasi, yaitu fungsi umum dan fungsi khusus. Fungsi umum meliputi pertama, *to tell* artinya komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Kedua, *to sell*, artinya komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan, ide, pendapat, fakta, sikap organisasi, dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Ketiga, *to learn*, artinya komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar mereka bisa belajar tentang atau dari orang lain. Keempat, *to decide*, artinya komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau yang menjadi atasan dan yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, menentukan cara menangani sejumlah orang, cara

memanfaatkan sumber daya, mengalokasikan manusia, metode, dan teknik dalam organisasi.

Fungsi khusus komunikasi dalam Liliweri (2004:66-67) di antaranya membuat para pegawai:

- a. melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu berupaya menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando;
- b. menciptakan dan menangani relasi antara sesama bagi peningkatan produk organisasi; dan
- c. memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suatu yang ambigu dan tidak pasti.

Secara singkat, fungsi khusus komunikasi sebagaimana terurai di atas meliputi tiga fungsi, yaitu fungsi komando, fungsi relasi, dan fungsi komunikasi untuk mengambil keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti. Uraian lebih jelas tentang ketiga fungsi tersebut dapat dilihat pada tabel di halaman berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Fungsi Komunikasi**

<b>Fungsi Komando</b>	<b>Fungsi Relasi</b>
1. Mengarahkan dan membatasi tindakan 2. Menangani dan memelihara tampilan yang dekat melalui umpan balik 3. Menggunakan publikasi dan instruksi	1. Menciptakan dan melanjutkan sifat impersonal dalam organisasi 2. Membuat negosiasi antar unit kegiatan 3. Menentukan dan mendefinisikan peran organisasi
<b>Fungsi komunikasi untuk mengambil keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti</b>	
a. Menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu b. Mengelola pelbagai akibat yang ditinggalkan atau memelihara tradisi organisasi c. Menciptakan perspektif bagi peluang pembagian pengalaman/ pemerikayaan kerja.	

(Sumber: Liliweri, 2004:67)

### **c. Tujuan Komunikasi**

Setiap organisasi yang melaksanakan suatu aktivitas pasti ada tujuan yang ingin dicapai dengan aktivitas yang dilaksanakannya. Demikian juga dalam menjalankan komunikasi sudah dapat dipastikan ada tujuan yang akan dicapai. Dengan adanya komunikasi di setiap organisasi setidaknya-tidaknya ada tiga tujuan

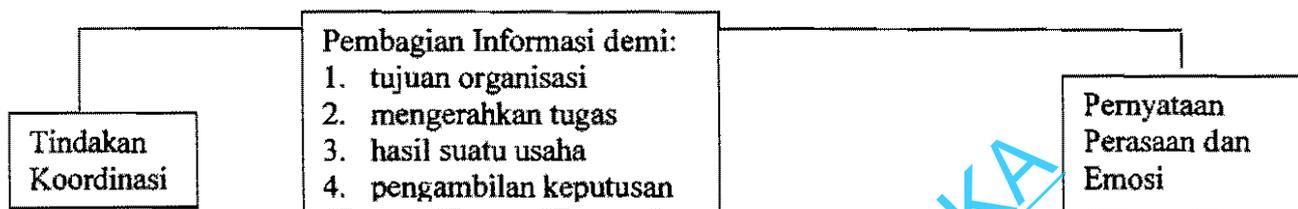
komunikasi, yaitu tindakan koordinasi, membagi informasi, dan menyatakan perasaan dan emosi (Liliweri, 2004:64).

Tujuan komunikasi dalam organisasi yang pertama kali adalah tindakan koordinasi. Organisasi dinilai baik kalau melakukan koordinasi. Dalam melakukan koordinasi dibutuhkan komunikasi. Apabila sebuah organisasi tidak ada komunikasi, maka tidak akan mungkin terjadi koordinasi. Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mengkoordinasikan sebagian bahkan seluruh tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi-bagi dalam bagian atau subbagian yang melaksanakan visi dan misi organisasi. Semua pelaksanaan koordinasi itu di bawah satu kendali yang dalam hal ini di bawah pimpinan seorang pemimpin atau manajer dan para bawahannya (Liliweri, 2004:64).

Tujuan kedua komunikasi adalah membagi informasi. Pembagian informasi dilakukan pertama-tama demi tercapainya tujuan organisasi. Artinya, dalam sebuah organisasi, seluruh pegawai dapat mengetahui bahwa tujuan komunikasi adalah terselenggaranya hubungan seluruh pimpinan atau pegawai dengan tujuan organisasi. Sementara itu, pembagian informasi yang kedua dilakukan demi terarahnya tugas, yaitu sistem komunikasi yang diterapkan oleh sebuah organisasi diharapkan dapat mengarahkan pegawai dan aktivitas di organisasinya. Sedangkan tujuan pembagian informasi yang ketiga adalah cara-cara mencapai hasil suatu usaha. Terakhir, yang keempat, adalah pengambilan keputusan dapat dilakukan kalau terjadi pembagian informasi dengan jelas.

Tujuan ketiga komunikasi adalah merupakan sarana penyampaian untuk menyatakan perasaan dan emosi para pimpinan dan pegawai. Artinya, organisasi merupakan tempat berkumpulnya sekumpulan orang baik yang bekerja sendiri

maupun bekerja sama dengan orang lain. Oleh karena itu manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan, perasaan dan emosi yang harus diungkapkan kepada orang lain. Untuk dapat melakukan itu semua dibutuhkan sarana yang dalam hal ini adalah komunikasi. Uraian tentang tujuan komunikasi akan tampak lebih jelas dengan adanya bagan berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Tujuan Komunikasi**

(Sumber: Liliweri, 2004:65)

#### **d. Metode Komunikasi**

Dimaksudkan dengan metode komunikasi ialah cara orang berkomunikasi dalam organisasi. Dalam hal ini ada empat cara berkomunikasi, yaitu komunikasi tertulis, lisan, nonverbal, dan elektronik (Liliweri, 2004:91). Keempat cara tersebut akan dibahas satu persatu pada uraian berikut ini.

Salah satu cara berkomunikasi yang dapat dipertanggungjawabkan tentang isi dan keabsahannya adalah komunikasi tertulis. Dimaksudkan dengan komunikasi tertulis menurut Liliweri (2004:91) ialah cara berkomunikasi yang memindahkan pesan/informasi secara tertulis dari pengirim kepada penerima.

Dalam organisasi komunikasi yang dilakukan secara tertulis biasanya dalam bentuk surat. Surat biasanya digunakan sebagai sarana yang efektif mengingat surat dalam situasi tertentu seperti informasi yang memerlukan

tindakan bawahan dan penyampaian informasi yang bersifat umum. Perlu juga ditambahkan bahwa penyampaian komunikasi tertulis di sebuah organisasi dalam bentuk surat memiliki derajat yang tinggi karena surat biasanya disertai dengan nomor surat, perihal, atau boleh juga lampiran, dan yang lebih penting lagi surat-surat keluar yang bersifat resmi harus ditandatangani oleh pejabat yang berwenang. Di samping itu, setiap penerimaan atau pengiriman surat selalu diagendakan.

Untuk hal-hal yang lebih bersifat saran, arahan, atau peringatan dalam sebuah organisasi biasanya digunakan memo atau lazim disebut sebagai *office memorandum*. Isi dari sebuah memo biasanya tentang satu topik yang bersifat impersonal. Dari segi derajatnya memo kurang-formal jika dibandingkan dengan surat karena ada kecenderungan bahwa memo sekedar nota peringatan yang bersifat tidak resmi.

Sedangkan untuk hal-hal tertulis yang berisikan perkembangan atau kemajuan suatu kegiatan biasanya dalam sebuah organisasi digunakan laporan. Komunikasi tertulis dalam bentuk laporan seringkali digunakan sebagai informasi dasar bagi pengambilan keputusan. Sebagai pelengkap, selain ketiga macam di atas ada satu lagi bentuk komunikasi tertulis yang juga sering digunakan, yaitu *form* atau formulir. Khusus untuk penulisan formulir setiap organisasi biasanya sudah menetapkan standardisasinya sehingga dalam penulisan formulir relatif sudah memiliki pola tersendiri (Liliweri, 2004:91-92).

Dalam organisasi penggunaan komunikasi yang tampaknya bersifat personal (pribadi/perorangan) adalah penggunaan komunikasi lisan. Komunikasi lisan lebih bersifat personal karena dalam komunikasi jenis ini cara

berkomunikasi dilakukan secara tatap muka. Komunikasi lisan dalam organisasi biasanya dilakukan melalui komunikasi antarpribadi dan kelompok. Salah satu contoh komunikasi lisan yang dianggap efektif manakala berhubungan dengan penyelesaian perselisihan di antara pegawai. Dengan cara berkomunikasi lisan, terjadi berbagai kemudahan, yaitu adanya tatap muka dua pihak secara langsung yang dapat menanyakan kembali pesan jika pesan yang dikirimkan dan diterima belum dimengerti (Liliwari, 2004:93)

Cara berkomunikasi dengan mengirimkan informasi dalam bentuk simbol-simbol nonverbal yang disebut sebagai komunikasi nonverbal (isyarat, tampilan tubuh, atau pernyataan wajah/ekspresi muka) ternyata mempunyai kekuatan tertentu (Liliwari, 2004:94). Komunikasi non-verbal dianggap mempunyai kekuatan tertentu karena manusia ada kecenderungan untuk menggunakan komunikasi nonverbal. Komunikasi nonverbal dalam organisasi biasanya meliputi kinesik (bahasa isyarat berupa gerakan tubuh), paralinguistik (isyarat melalui suara), dan tampilan tubuh (tegak, membungkuk, dan lain-lain).

Metode komunikasi yang juga penting dalam organisasi adalah komunikasi melalui media elektronik. Media elektronik bisa digunakan karena baik informasi verbal maupun nonverbal ternyata dalam praktek kesehariannya dinilai lebih efektif, murah, dan hemat. Media elektronik yang biasa digunakan dalam organisasi modern saat ini di antaranya adalah telepon, telepon seluler, faksimil, internet (*e-mail*), dan LAN (*local area network*). Umumnya, media elektronik digunakan untuk mengalihkan pesan tertulis (Liliwari, 2004:95).

#### e. Unsur-unsur Komunikasi

Komunikasi sebagai sarana yang sangat urgen dalam organisasi memiliki unsur-unsur penting yang perlu diketahui, yaitu sumber, warta/pesan, saluran, penerima, hasil, umpan balik, dan lingkungan (Sutarto, 1991:34). Semua organisasi yang menerapkan komunikasi mau tidak mau akan menggunakan semua unsur tersebut. Agar lebih jelas lagi tentang gambaran semua unsur komunikasi itu. Secara terinci satu persatu unsur-unsur tersebut akan diuraikan di bawah ini.

Dimaksudkan dengan sumber di sini ialah pihak yang memiliki warta yang ingin disampaikan kepada pihak lain. Pihak yang memiliki warta bisa juga disebut sebagai pengirim warta yang bisa juga disebut sebagai komunikator yang dalam hal ini bisa seorang, sekelompok orang, atau organisasi (Sutarto, 1991:36).

Warta/pesan ialah pikiran, ide, gagasan, atau perasaan yang dikirim oleh seorang atasan kepada para bawahannya (Liliweri, 2004:63). Warta/pesan yang disampaikan biasanya bisa berupa lisan, tertulis, bergambar, rekaman, tanpa kata, atau memakai tanda (Sutarto, 1991:37). Dalam komunikasi diperlukan adanya saluran komunikasi. Dimaksudkan dengan saluran komunikasi dalam hal ini ialah alat untuk menyampaikan warta/pesan dari komunikator kepada penerima warta/pesan.

Komunikan/penerima ialah pihak yang menerima pesan tertentu atau pihak yang menjadi tujuan/sasaran komunikasi dari pengirim/ komunikator (Liliweri,2004:54). Tidak semua penerima/komunikan bisa menerima dengan baik semua warta/pesan yang diterimanya karena kadar intelektualnya yang mengakibatkan ia sulit mengerti/menerima warta/pesan. Penerima seperti ini akan

cenderung menangkap warta/pesan secara tidak utuh atau terpotong-potong. Terkadang ada pula penerima yang setuju dan tidak setuju terhadap warta/pesan yang diterimanya. Penerima seperti ini digolongkan pada komunikan evaluatif. Kelemahan pada penerima golongan seperti ini adalah sangat mungkin ia tidak menangkap warta/pesan yang nyata/jelas. Penerima/komunikan yang diharapkan adalah penerima proyektif, yaitu penerima yang bisa memproyeksikan diri sebagai pembicara sehingga pengertian yang ditangkap benar-benar merupakan pendapat dari pembicara (Sutarto, 1991:43).

Sebuah komunikasi akan dinilai berhasil kalau ada suatu perubahan dalam diri penerima warta/pesan. Di sini, penerima akan bertambah atau berubah pengetahuannya. Sebaliknya, kalau tidak ada penambahan atau perubahan pengetahuan, berarti komunikasi yang dilakukan tidak membawa hasil. Bagaimana cara mengetahui adanya penambahan atau perubahan pengetahuan pada penerima/komunikan? Hal itu bisa diketahui dari adanya perubahan sikap yang berlanjut dengan perubahan perilaku komunikan (Sutarto, 1991:46).

Komunikasi seperti teori sistem yang memerlukan adanya umpan balik. Umpan balik adalah tanggapan atau reaksi dari penerima/komunikan kepada pengirim warta/pesan (komunikator). Artinya, dalam sebuah organisasi yang di dalamnya dilakukan komunikasi harus terjadi komunikasi timbal balik. Dengan adanya komunikasi timbal balik, komunikasi administrasi menjadi dinamis (Sutarto, 1991:46).

Faktor-faktor lingkungan yang turut berpengaruh dalam komunikasi di antaranya: adat, kebiasaan, tradisi, budaya, agama, politik, ekonomi, hukum, teknologi, tingkat pendidikan, cuaca, dan tempat kerja. Faktor-faktor lingkungan

di satu sisi dapat memperlancar kegiatan komunikasi namun di sisi lain justru sebaliknya dapat menghambatnya (Sutarto, 1991:53). Hal lain yang perlu diingat bahwa terhambat atau tidaknya komunikasi bukan hanya dari faktor lingkungan seperti tercantum di atas, faktor diri pelaku juga menentukan keberhasilan komunikasi. Menurut Sutarto (1991:54) ada beberapa usaha yang perlu diperhatikan dalam rangka memperbaiki komunikasi yaitu:

- menerapkan asas komunikasi “8C” (*clear, complete, concise, correct, courteous, concrete, consideration, dan candid*);
- membiasakan berkomunikasi secara jelas;
- melakukan empati;
- menciptakan rasa simpati antarpelaku;
- memperhatikan umpan balik; dan
- membatasi emosi.

Berdasarkan paparan di atas, penulis mengambil pendapat bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, arahan, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain, yang menurut Muhammad (2008:65), dapat dikategorikan menjadi tiga sistem komunikasi yaitu, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi. Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi atau gagasan dari atasan atau pimpinan ke bawahan. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti instruksi tugas, rasional, ideologi, informasi, dan balikan.

Sedangkan komunikasi ke atas adalah penyampaian informasi dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan. Dan komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi (Muhammad, 2008:108-123).

## 2. Konsep Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Luthans (1985:182) terjemahan Haryanto mengatakan bahwa motivasi mendorong manusia untuk bertindak melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi merupakan suatu konstruk yang menjelaskan awal, arah, intensitas, dan kehadiran tingkah laku individu di dalam mencapai tujuannya. Sedangkan Cahyono (1991:156) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan.

Berdasarkan paparan di atas dapat dirumuskan bahwa motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik untuk mencapai tujuan. Dengan demikian pada akhirnya kegiatan individu mengarah pada sesuatu yang berharga, misalnya motivasi yang mengarah pada usaha untuk meningkatkan kepuasan individu dalam melakukan pekerjaan.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2003:155). Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung, sehingga kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$\text{Kinerja} = f(\text{Motivasi} \times \text{Kompetensi} \times \text{Kesempatan})$$

Hasibuan (2000: 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Siagian (1975:152) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Luthans (1985:182) terjemahan Haryanto mengatakan bahwa motivasi mendorong manusia untuk bertindak melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi merupakan suatu konstruk yang menjelaskan awal, arah, intensitas dan kehadiran tingkah laku individu dalam mencapai tujuannya.

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1997:252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan

kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler (2004:191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam perusahaan”.

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Hirarki kebutuhan menurut Maslow (Robbins,1996:127) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur, udara dan sebagainya. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta

ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. *Motive* merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

#### **a. Motivasi dan Kinerja**

Munandar (2001:324) menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan unjuk kerja. Sementara itu Sastrodiningrat (2002:195) mengatakan bahwa bisa jadi prestasi kerja seorang karyawan tidak sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya. Ketidaksesuaian ini bisa jadi karena tidak mempunyai kemauan, tidak menyukai atasannya, atau karena kekurangan energi penggerak. Keadaan seperti ini bukan karena kecakapan yang kurang, tetapi karena motivasi yang kurang. Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai.

Canavagh (2002:325) alih bahasa Susanto B, menyebutkan ada paling sedikit lima kualitas pribadi yang terkait dengan motivasi pekerjaan yaitu kemampuan, kebutuhan, toleransi terhadap frustrasi, harga diri, dan dukungan dari luar. Penjelasan atas lima kualitas pribadi tersebut:

- a. Kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan akan menimbulkan motivasi. Demikian juga sebaliknya, kemampuan yang tidak sesuai dengan pekerjaan akan menurunkan motivasi.

- b. Apabila kebutuhan pegawai dapat terpenuhi dalam derajat yang wajar, maka motivasi batiniah akan tumbuh dalam diri pegawai.
- c. Toleransi yang baik terhadap frustrasi akan membuat pegawai cukup tegar dalam menghadapi penghalang dan tekanan sehingga dapat menaikkan motivasi.
- d. Dengan memiliki kebanggaan yang sehat akan mengerakkan pegawai untuk bekerja dengan baik, dengan atau tanpa pengawasan.
- e. Dukungan dari luar yang positif dapat berpengaruh terhadap meningkatnya motivasi.

Terdapat tiga faktor yang dapat menjelaskan mengapa ada pegawai yang termotivasi untuk bekerja dan ada yang tidak. Ketiga faktor tersebut adalah:

- a. Motivasi untuk bekerja sangat bervariasi pada manusia.
- b. Telah banyak terjadi perubahan dalam sikap pegawai terhadap pekerjaan.
- c. Peningkatan dalam berbagai program dukungan sosial dari pemerintah telah mendorong motivasi kerja banyak orang.

Lindner (1998:145) menyatakan bahwa *motivated employees are needed in our rapidly changing workplaces. Motivated employees help organization survive*. Suatu organisasi membutuhkan pegawai-pegawai yang termotivasi karena tuntutan dari perubahan yang cepat dari lingkungan kerja. Pegawai yang termotivasi akan membantu organisasi untuk tetap bertahan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lindner, hal-hal yang memotivasi pegawai berdasarkan urutannya adalah:

- a. *Interesting work*
- b. *Good wages*
- c. *Full appreciation of work done*
- d. *Job security*
- e. *Good working conditions*
- f. *Promotions and growth in the organization*
- g. *Feeling of being in on things*
- h. *Personal loyalty to employees*
- i. *Tactful discipline*
- j. *Sympathic help with personal problem*

Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan prestasi kerja yang baik. Hal tersebut disebabkan oleh kepuasan mereka dalam bekerja. Heller, terjemahan oleh Boentaran (2001:12), menyebutkan tanda-tanda pegawai yang termotivasi adalah antara lain sebagai berikut.

- a. Mereka secara sukarela menawarkan tenaga dan pikiran atau kontribusi lain.
- b. Mereka selalu menanggapi permintaan dan penugasan baru dengan positif.
- c. Mereka bekerja untuk berprestasi.
- d. Mereka tampak senang bekerja.
- e. Mereka selalu menjawab dengan jujur.

## b. Teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Menurut Gibson (2006:95-161) teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu: teori kepuasan dan teori proses. Teori Kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori Proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Empat teori penting tentang kepuasan adalah teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Mc Clelland. Rincian dari teori-teori tersebut dipaparkan sebagai berikut.

### 1). Hirarki Kebutuhan Maslow.

Inti teori Maslow ialah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki (Maslow, 1943:370). Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut.

- a). Fisiologis: Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- b). Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- c). Rasa memiliki (*belongingness*), sosial, dan cinta: Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.

- d). Harga diri (*estems*):Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e). Perwujudan diri (*self actualization*):Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Hal yang penting dalam teori Maslow ialah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaannya dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi.

## 2). Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi, hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan, yaitu:

- a). Eksistensi:Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti, makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
- b). Keterkaitan:Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.

- c). **Pertumbuhan:**Ini adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

Penjelasan Alderfer tentang kebutuhan berbeda dengan Maslow dalam beberapa hal. Pertama, Alderfer mengajukan suatu kebutuhan tiga hirarki – Eksistensi (E), Keterkaitan (R), dan Pertumbuhan (G), atau (ERG). Kebutuhan eksistensi sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologis dan keselamatan; kebutuhan akan keterkaitan sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki, sosial, dan cinta; dan kebutuhan akan pertumbuhan sama dengan kategori harga diri dan perwujudan diri. Kedua, teori ERG dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda dalam cara bagaimana orang melangkah melalui rangkaian kebutuhan. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah kebutuhan utama, dan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya tidak akan tergerak apabila kebutuhan utama belum dipenuhi secara wajar. Seseorang maju ke atas hirarki kebutuhan, segera setelah terpenuhi tingkat kebutuhan lebih rendah. Sebaliknya, teori ERG Alderfer mengemukakan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan yang dikemukakan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya

menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

### 3). Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor ini dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-intrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama, –ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor-faktor iklim baik (*hygiene factors*), karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “ tidak adanya ketidakpuasan”. Fator-faktor tersebut mencakup:

- a). Upah
- b). Jaminan pekerjaan
- c). Kondisi kerja
- d). Status

- e). Prosedur perusahaan
- f). Mutu supervisi
- g). Mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi:

- a). Prestasi (*achievement*)
- b). Pengakuan (*recognition*)
- c). Tanggung jawab (*responsibility*)
- d). Kemajuan (*advancement*)
- e). Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- f). Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat.

#### 4). Teori Kebutuhan Mc Clelland

Mc Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Mc Clelland (1962) dalam Gibson (2006:111) berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah

kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*).

McClelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya. Sebagai contoh, seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Dari keempat teori kepuasan di atas, nampak bahwa orang mempunyai kebutuhan yang berasal dari bawaan dan kebutuhan yang dapat dipelajari, dan berbagai faktor kerja menghasilkan suatu tingkat kepuasan.

Setelah sebelumnya dipaparkan empat teori kepuasan dalam motivasi, berikut adalah empat teori proses motivasi. Keempat teori ini menerangkan dan menguraikan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Keempat teori proses motivasi yang utama ialah: penguatan (*reinforcement*), harapan (*expectancy*), keadilan (*equity*), dan penetapan tujuan (*goal setting*). Rincian dari teori-teori tersebut dipaparkan sebagai berikut.

#### a). Teori Penguatan

Penguatan adalah sesuatu yang meningkatkan kekuatan tanggapan dan cenderung menyebabkan pengulangan perilaku yang didahului oleh penguatan (Luthans, 1981:250).

## b). Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan kepada 3 komponen, yaitu:

- 1) Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (*Valence*), merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.
- 3) Pertautan (*Instrumentaly*), yaitu besarnya probabilitas; jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan.

## c). Teori Keadilan

Inti teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Individu bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Ada empat ukuran penting dalam teori ini:

- 1) Orang: Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.

- 2) Perbandingan dengan orang lain: Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan.
- 3) Masukan (*input*): Karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan; seperti keberhasilan (keahlian, pengalaman, belajar) atau karakteristik bawaan (umur, jenis kelamin, ras).
- 4) Perolehan (*outcome*): Apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan, dan upah).

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan mereka (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan; rasio antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin lebih besar atau kurang dibanding dengan rasio lainnya (Gibson, 2006:150)

Teori keadilan menyarankan sejumlah cara yang dapat digunakan untuk memulihkan perasaan atau rasa keadilan. Beberapa contoh pemulihan keadilan adalah sebagai berikut.

- 1) Perubahan masukan. Karyawan dapat menentukan untuk mempergunakan lebih sedikit waktu atau usaha untuk pekerjaan.
- 2) Perubahan keluaran. Karyawan dapat menentukan untuk memproduksi unit lebih banyak karena penerapan rencana upah per potong.
- 3) Perubahan sikap. Daripada mengubah masukan atau keluaran, karyawan dapat bersungguh-sungguh mengubah sikapnya.

Daripada benar-benar mempergunakan lebih banyak waktu dalam pekerjaan, karyawan dapat memutuskan mempergunakan waktu secukupnya untuk memberikan sumbangan yang baik.

- 4) Mengubah/mengganti orang yang menjadi pembanding. Orang yang menjadi pembanding dapat diubah dengan membuat perbandingan dengan rasio masukan/keluaran dari beberapa orang lainnya. Perubahan ini dapat memulihkan keadilan.
- 5) Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang dijadikan pembanding. Jika orang yang menjadi pembanding adalah rekan sekerja, dapat dicoba mengubah masukan atau keluaran dari orang yang menjadi rekan sekerja tersebut. Dengan meminta orang yang menjadi pembanding itu bekerja agak lambat atau tidak terlalu cepat, adalah salah satu contoh yang dapat dilakukan
- 6) Mengubah situasi. Keluar dari pekerjaan tersebut akan mengubah perasaan tidak adil. Juga ada kemungkinan beralih tugas untuk keluar dari situasi yang tidak adil tersebut.

Masing-masing metode tersebut dirancang untuk mengurangi atau mengubah perasaan yang tidak menyenangkan dan ketegangan yang ditimbulkan ketidakadilan. Teori keadilan menganjurkan bahwa apabila terjadi ketidakadilan, seseorang akan diberikan motivasi untuk melakukan satu atau lebih dari keenam langkah tersebut.

#### d). Teori Penetapan Tujuan

Locke (1968) dalam Gibson (2006:152) mengatakan bahwa penetapan tujuan adalah proses kognitif dari keperluan praktis. Pandangan Locke lainnya (1970) dalam Gibson (2006:153) bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Telah diketahui bahwa salah satu karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya. Sekali seseorang memulai sesuatu (misalnya pekerjaan, proyek baru), seseorang itu terus terdorong sampai tercapainya tujuan

Berdasarkan paparan di atas, penulis mengambil pendapat bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2003:155). Herzberg mengemukakan dua faktor tentang motivasi yaitu Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor-faktor iklim baik (*hygiene factors*), karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “ tidak adanya ketidakpuasan”. Fator-faktor tersebut mencakup: upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

### 3. Konsep Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Maryoto (2000:91) kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan Gibson (1996:70) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan

untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler 1992:536).

Menurut Dessler (1992:514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- 1). Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- 2). Kuantitas Pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
- 3). Supervisi yang diperlukan meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
- 4). Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- 5). Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:2). Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai. Kinerja pegawai merefleksikan bagaimana pegawai memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 1995:485). Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas keluaran
- 2) Kualitas keluaran
- 3) Jangka waktu keluaran
- 4) Kehadiran di tempat kerja
- 5) Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999:2). Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2002:79).

Di Indonesia istilah Kinerja telah populer digunakan dalam *mass-media* dan media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni "*performance*". Pada umumnya kinerja (*Performance*) diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Porter dan Lawler menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1998:12).

Menurut Vroom sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut "*level of performance*" (As'ad, 1998). Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut : "*performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika*" (Prawirosentono, 1999:2). Kemudian mengenai kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (1995:327) yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Suprihanto (2000) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu : hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran. Menurut Mangkunegara (2000:67), istilah kinerja berasal dari kata *Job*

*Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15).

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. (Donnelly, Gibson dan Ivancevich : 1994).

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996).

Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai beserta perangkatnya yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

## b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

### 1) Faktor kemampuan.

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2) Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- 2) Berani mengambil resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward sistem*).

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika

pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) "A way of measuring the contribution of individuals to their organization". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio (1992:267) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Menurut Henry Simamora (338:2004) "penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai".

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998:7) adalah sebagai berikut :

- 1) Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- 2) Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- 3) Ukuran obyektif dan *observable*.
- 4) Data harus dapat diukur.
- 5) Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002) yaitu:

- 1) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- 2) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.

- 3) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan pegawai. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil.

Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh. Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- 1) Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
- 2) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi

dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi: penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

#### **d. Kriteria Penilaian Kinerja**

Salah satu faktor yang memerlukan perhatian agar penilaian kinerja dapat berhasil sesuai dengan tujuannya adalah penetapan kriteria penilaian yang akan digunakan sebagai standar penilaian, dalam hal ini apakah perusahaan akan menetapkan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan atau hanya menetapkan kriteria secara umum yang digunakan untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria

untuk setiap jenis pekerjaan tentunya membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, sedangkan penetapan kriteria secara umum untuk setiap jenis pekerjaan akan menimbulkan bias karena setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing. Dalam menetapkan kriteria ini Bernardin dan Russel (1993) berpendapat bahwa diperlukan kriteria secara umum yang dapat diterapkan kesemua jenis pekerjaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian tergantung kepada karakteristik masing-masing pekerjaan. Kriteria secara umum yang dimaksudkan oleh para ahli tersebut diatas adalah *quality* (kualitas), *quantity* (jumlah), *timeliness* (waktu yang dibutuhkan), *cost effectiveness* (biaya efektif), *need for supervision* (kebutuhan akan pengawasan) dan *interpersonal* (hubungan antar karyawan).

Demikian pula pendapat Robbin (1995), hanya perbedaannya pada jumlah kriteria secara umum yang terdiri atas empat kriteria yaitu *quality of work* (kualitas dari hasil pekerjaan), *quantity of work* (jumlah hasil atau produk), *job knowledge* (pengetahuan mengenai pekerjaan) dan *dependability* (ketergantungan untuk menghasilkan produk). Sedangkan Milkovich dan Bodreau berpendapat bahwa secara umum ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan dalam menetapkan kriteria ini yaitu *skill abilities needs traits, behavior, and result*. Cascio (1992) berpendapat bahwa syarat-syarat agar suatu sistem penilaian kinerja efektif, harus memenuhi hal-hal sebagai berikut.

1) *Relevance* (keterikatan yang bermakna)

Sistem penilaian prestasi kerja/kinerja hanya mengukur hal-hal yang mempunyai keterikatan langsung (relevansi) dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (*job performance*). Oleh karena itu,

penilaian prestasi kerja harus memperhatikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemangku jabatan tertentu yang dapat dilihat dari hasil analisis jabatan tertentu.

2) *Sensitivity/Critically* (Kepekaan)

Sistem penilaian harus memiliki kepekaan untuk membedakan karyawan yang produktif dengan yang tidak produktif.

3) *Reliability* (Keterandalan)

Sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya dan mempunyai tolok ukur yang dapat diandalkan (sahih dan akurat), konsisten dan stabil.

4) *Acceptability* (dapat diterima)

Prestasi kerja yang harus dicapai hendaknya dapat diterima dan mengerti baik oleh penilaian maupun oleh yang dinilai. Komunikasi dan kerja sama aktif antara atasan dan bawahan sangat diperlukan dalam pelaksanaan penilaian ini.

5) *Practicality* (Bersifat praktis)

Formulir penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh atasan dan bawahan. Pengisian formulir yang tidak rumit atau berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi maupun interpretasi.

**e. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Syafarudin Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu.
- 2) Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- 3) Prestasi- prestasi yang dikembangkan..

#### **f. Manfaat Penilaian Kinerja**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-organisasi. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis mengambil pendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dimensi kinerja

dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja dan perilaku kerja. Dimensi kemampuan kerja terdiri dari indikator-indikator: keterampilan kerja, kualitas pekerjaan, dan kuantitas pekerjaan. Sedangkan dimensi perilaku kerja terdiri dari indikator-indikator: tanggungjawab, prakarsa, disiplin, dan kerjasama.

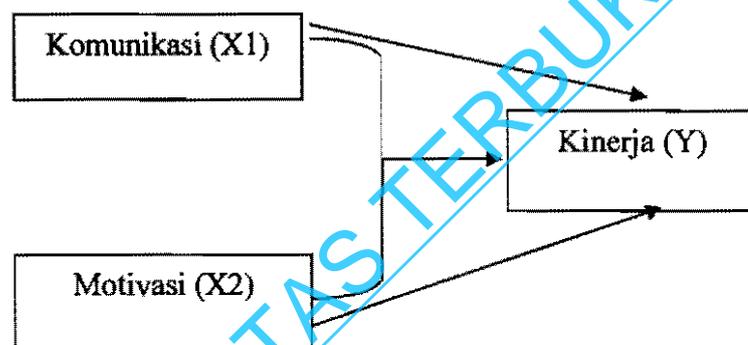
## B. Kerangka Teori

Berdasarkan kajian masing-masing variabel, yaitu komunikasi (X1), motivasi (X2), dan kinerja (Y) selanjutnya perlu dikembangkan suatu kerangka teori bahwa baik secara parsial maupun diduga bersama-sama terdapat kaitan antara dua variabel bebas yaitu komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

1. Manusia saling membutuhkan untuk banyak hal. Salah satunya adalah kebutuhan informasi dalam rangka menyelesaikan masalah mereka. Informasi yang dibutuhkan akan dapat diterima kalau dikomunikasikan secara efektif dan efisien agar tidak menjadi salah. Oleh karena itu, cukup beralasan jika peran komunikasi menjadi penting dalam rangka pegawai menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Atau dengan kata lain komunikasi berpengaruh kepada kinerja karyawan.
2. Suatu organisasi membutuhkan pegawai-pegawai yang termotivasi karena tuntutan dari perubahan yang cepat dari lingkungan kerja. Pegawai yang termotivasi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang termotivasi akan

menunjukkan prestasi kerja yang baik. Dengan demikian, beralasan jika motivasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis yang berpedoman pada hubungan-hubungan di atas, dapat disusun suatu kerangka teori seperti pada gambar 2.2. Sebagai sebuah sistem, konsep komunikasi berpengaruh terhadap kinerja ditandai dengan anak panah. Demikian juga dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja ditandai dengan anak panah. Sebagai sebuah sistem pula, kedua variabel bebas (X1 dan X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja ditandai dengan tanda hubung dan anak panah.



Gambar 2.2 : Kerangka Teori

### C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- $H_{01}$  - Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.
- $H_{a1}$  - Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

H<sub>02</sub> - Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU  
Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

H<sub>a2</sub> - Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea  
dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

H<sub>03</sub> - Secara bersama-sama komunikasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap  
Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung  
Priok.

H<sub>a3</sub> - Secara bersama-sama komunikasi dan motivasi berpengaruh terhadap  
Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung  
Priok.

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang beralamat di Jalan Pelabuhan Raya Nomor 24 Tanjung Priok. Lokasi penelitian dipilih karena KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok merupakan salah satu tempat percontohan reformasi birokrasi, dan bidang audit merupakan salah satu bidang di KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang juga berupaya melakukan reformasi birokrasi yang memerlukan komunikasi dan motivasi yang baik untuk meningkatkan kinerja.

Sebelum membahas tentang tugas dan fungsi DJBC, berikut penulis sampaikan visi DJBC yaitu untuk menjadi institusi kepabeanan dan cukai yang sejajar dengan institusi kepabeanan dan cukai dunia dalam hal kinerja dan citra. Sedangkan misi DJBC adalah Memberikan pelayanan yang terbaik kepada industri, perdagangan, dan masyarakat. Untuk melakukan perbaikan dalam kinerja dan citra sesuai dengan visi yang telah disebutkan di atas, DJBC melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Bidang pelayanan
  - 1) Peningkatan kecepatan pelayanan
  - 2) Kepastian waktu pelayanan
  - 3) Pengurangan ekonomi biaya tinggi
  - 4) Kemudahan proses pelayanan
- b. Bidang pengawasan
  - 1) Penanggulangan penyelundupan

- 2) Penanggulangan pelanggaran kepabeanan Pengawasan yang efektif
  - 3) Transparansi dan komitmen pegawai
- c. Integritas pegawai
- 1) Peningkatan integritas pegawai
  - 2) Perbaikan perilaku dan etika
  - 3) Pemberian sanksi dan penghargaan
  - 4) Saluran pengaduan etika dan perilaku

Secara struktural DJBC merupakan salah satu direktorat di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, DJBC mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas tersebut, DJBC menyelenggarakan fungsi sebagai berikut.

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai;
- c. Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang kepabeanan dan cukai;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kepabeanan dan cukai;
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut di atas, DJBC membagi pelaksanaan tugas dan fungsi melalui direktorat-direktorat yang ada, yaitu:

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal;
- b. Direktorat Teknis Kepabeanan;
- c. Direktorat Fasilitas Kepabeanan;
- d. Direktorat Cukai;
- e. Direktorat Pencegahan dan Penyidikan;
- f. Direktorat Audit;
- g. Direktorat Kepabeanan Internasional;
- h. Direktorat Penerimaan dan Peraturan Kepabeanan dan Cukai;
- i. Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai.

Departemen Keuangan merupakan departemen yang masing-masing Direktorat Jenderalya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mempunyai sifat dan jenis yang berbeda-beda satu dengan yang lain yang disebut dengan istilah *holding company type departement*. Penyelenggara tugas dan fungsi departemen di daerah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal.

Demikian halnya dengan DJBC, untuk melaksanakan tugas dan fungsinya di daerah, DJBC menempatkan Kantor Wilayah (Kanwil) yang membawahi daerah-daerah tertentu di bawah kewenangan masing-masing Kanwil. Kanwil DJBC membawahi Kantor Pelayanan Bea dan Cukai (Tipe A, B, dan C), Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai (Tipe A dan B), serta Loka pengujian dan Identifikasi Barang yang berada di bawah wilayah kerja Kanwil yang bersangkutan.

Kanwil DJBC mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pengendalian pelaksanaan tugas pokok DJBC di wilayah kerjanya berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal. Kanwil menjalankan fungsi sebagai berikut.

- a. Pemberian bimbingan, pengawasan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas DJBC dalam wilayah kerjanya;
- b. Koordinasi dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai;
- c. Pemberian petunjuk penyelesaian permasalahan yang diajukan oleh satuan organisasi dalam wilayah kerjanya;
- d. Pelaksanaan koordinasi dan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat;
- e. Koordinasi dan pengendalian pelaksanaan pemberian perijinan dan kemudahan di bidang kepabeanan dan cukai;
- f. Pelaksanaan intelijen, patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan, penindakan dan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai serta pengurusan barang hasil penindakan dan barang bukti;
- g. Pengelolaan sarana operasi dan senjata api;
- h. Pelaksanaan verifikasi dokumen kepabeanan dan cukai;
- i. Pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai;
- j. Pelaksanaan urusan tata usaha, laporan, program kerja, kepegawaian, keuangan, dan rumah tangga kanwil.

Secara umum susunan organisasi Kanwil DJBC terdiri dari Bagian Umum, Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang Pencegahan dan Penyidikan, Bidang Audit.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 68/PMK.01/2007 tanggal 27 Juni 2007 Kantor Pelayanan Utama mempunyai tugas melaksanakan pelayanan dan pengawasan, penelitian atas keberatan serta audit di bidang kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 48, Kantor Pelayanan Utama menyelenggarakan fungsi:

- a. pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. pelaksanaan pelayanan perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai;
- c. pelaksanaan pemberian bimbingan kepatuhan, konsultasi dan layanan informasi di bidang kepabeanan dan cukai;
- d. pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal;
- e. pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
- f. pelaksanaan penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanan dan cukai dan penyiapan administrasi urusan banding;
- g. perencanaan dan pelaksanaan audit serta evaluasi hasil audit di bidang kepabeanan dan cukai;

- h. penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai;
- i. pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi dan laporan kepabeanan dan cukai;
- j. pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api;
- k. pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja;
- l. pelaksanaan administrasi Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai.

Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A terdiri dari:

- a. --Bagian Umum;
- b. Bidang Perbendaharaan dan Keberatan;
- c. Bidang Pelayanan Pabean dan Cukai;
- d. Bidang Pelayanan Fasilitas Pabean dan Cukai;
- e. Bidang Bimbingan Kepatuhan dan Layanan Informasi;
- f. Bidang Penindakan dan Penyidikan;
- g. Bidang Audit;
- h. Bidang Kepatuhan Internal;
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bidang Audit mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil audit di bidang kepabeanan dan cukai. Dalam melaksanakan tugas Bidang Audit menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai;
- c. evaluasi hasil audit di bidang kepabeanan dan cukai;
- d. pengelolaan data dalam rangka manajemen risiko.

Bidang Audit terdiri dari:

- a. Seksi Perencanaan Audit;
- b. Seksi Pelaksanaan Audit;
- c. Seksi Evaluasi Audit.

Tugas masing-masing seksi tersebut adalah :

- a. Seksi Perencanaan Audit mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai, serta pengelolaan data dalam rangka manajemen risiko.
- b. Seksi Pelaksanaan Audit mempunyai tugas melakukan dan memantau pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai.
- c. Seksi Evaluasi Audit mempunyai tugas melakukan evaluasi hasil audit di bidang kepabeanan dan cukai.

Jumlah total pegawai Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung

Priok adalah 55 orang yang dapat dikelompokan berdasarkan:

- a. Golongan
  - 1) Golongan I : 0
  - 2) Golongan II : 8

3) Golongan III : 46

4) Golongan IV : 1

b. Jabatan

1) Eselon III : 1

2) Eselon IV : 3

3) Auditor : 47

4) Pelaksana : 4

c. Pendidikan

1) Pasca Sarjana : 5

2) Sarjana : 40

3) D3 : 7

4) D1 : 3

5) SMA : 0

**B. Metode Penelitian**

**1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif menggunakan survei dan statistik. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini mengacu kepada "keakuratan" deskripsi setiap variabel dan keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Irawan, 2007).

## 2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah:

- a. Berdasarkan manfaat penelitiannya, penelitian tentang pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai tipe A Tanjung Priok) termasuk penelitian murni karena berorientasi pada aspek akademis dan ilmu pengetahuan yaitu sebagai syarat dalam memperoleh gelar Magister Administrasi Publik dalam bidang Administrasi Publik.
- b. Berdasarkan tujuan penelitiannya, tesis ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Prasetyo dan Jannah (2006:42) secara harfiah penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Sedangkan menurut Irawan (2007:95) penelitian deskriptif terbatas pada kemampuannya untuk menjelaskan realitas seperti apa adanya (*as it is*) saja. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai tipe A Tanjung Priok) saat ini berdasarkan data numerik dari hasil jawaban kuesioner.
- c. Berdasarkan dimensi waktu, jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian *cross sectional*. Menurut Umar (2008:9) *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam suatu waktu tertentu saja (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang). Penelitian ini hanya digunakan dalam waktu tertentu, dan tidak untuk diperbandingkan.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan:

- a. Studi lapangan/penelitian survei yaitu suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis. Peneliti memilih penelitian survei untuk mendapatkan informasi para pegawai di Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Sumber data diperoleh dari data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh anggota populasi yaitu seluruh pegawai di Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Kuesioner yang telah diisi oleh pegawai dikumpulkan untuk pengolahan data lebih lanjut. Kuesioner disebarkan kepada 55 orang pegawai di Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok secara langsung. Dari jumlah kuesioner tersebut, 45 kuesioner dikembalikan untuk diolah lebih lanjut.
- b. Studi Kepustakaan yaitu menggunakan data yang sudah tersedia yaitu jumlah pegawai, dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan audit.
- c. Wawancara yaitu melakukan wawancara tatap muka dengan Kepala Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Tujuan wawancara ini adalah untuk melengkapi data yang diperlukan.

### 4. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai pada bidang Audit Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai Tipe A Tanjung

Priok, yang seluruhnya berjumlah 55 orang. Arikunto (1998) menyatakan bahwa “jika jumlah subyeknya kurang dari 100, maka lebih baik semua obyeknya diteliti, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi”. Oleh karena itu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel.

## 5. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Adapun variabel bebas yang diteliti adalah komunikasi (X1) dan motivasi (X2). Sedangkan variabel terikat adalah kinerja (Y).

Definisi konsep dari masing-masing variabel sebagai berikut.

1. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, arahan, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain.
2. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dimensi kinerja dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja dan perilaku kerja. Dimensi kemampuan kerja terdiri dari indikator-indikator: keterampilan kerja, kualitas pekerjaan, dan kuantitas pekerjaan. Sedangkan dimensi perilaku kerja terdiri dari indikator-indikator: tanggungjawab, prakarsa, disiplin, dan kerjasama.

Definisi operasional dari variabel-variabel tersebut adalah:

1. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, arahan, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain.

Komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga dimensi yaitu:

- a. komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan
- b. komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan;
- c. komunikasi horisontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi.

Untuk komunikasi ke atas, terdapat tiga indikator yaitu:

- a. kemampuan menyampaikan laporan;
- b. kemampuan menyampaikan pendapat;
- c. kemampuan menyampaikan keluhan.

Untuk komunikasi ke bawah, terdapat tiga indikator yaitu:

- a. kemampuan memberikan tugas;
- b. kemampuan memberikan arahan;
- c. kemampuan memberikan bimbingan;
- d. kemampuan memberikan motivasi.

Untuk komunikasi horisontal, terdapat tiga indikator yaitu:

- a. kemampuan melakukan koordinasi;
- b. kemampuan dalam mengajak kerjasama;
- c. kemampuan dalam berbagi informasi.

Indikator dan tolok ukur variabel komunikasi dapat dilihat dalam tabel 3.1 pada halaman berikut.

Tabel 3.1 Indikator dan Tolok Ukur Variabel Komunikasi

DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1. Komunikasi ke atas	1. Kemampuan menyampaikan laporan 2. Kemampuan menyampaikan pendapat 3. Kemampuan menyampaikan keluhan	Ordinal Ordinal Ordinal
2. Komunikasi ke bawah	1. Kemampuan memberikan tugas 2. Kemampuan memberikan arahan 3. Kemampuan memberikan bimbingan 4. Kemampuan memberikan motivasi	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
3. Komunikasi horizontal	1. Kemampuan melakukan koordinasi 2. Kemampuan dalam mengajak kerjasama 3. Kemampuan dalam berbagi informasi	Ordinal Ordinal Ordinal

Sumber: Muhammad (2008:108)

2. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang terdiri dari:
- a. Dimensi faktor motivator dengan indikator-indikator sebagai berikut.
    - 1) prestasi (*achievement*)
    - 2) pengakuan (*recognition*)
    - 3) tanggung jawab (*responsibility*)
    - 4) kemajuan (*advancement*)
    - 5) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
  - b. Dimensi faktor iklim baik (*hygiene factors*) dengan indikator-indikator sebagai berikut.
    - 1) Gaji dan fasilitas
    - 2) Kondisi kerja
    - 3) Administrasi dan kebijakan kantor
    - 4) Supervisi

## 5) Hubungan antar pribadi

Indikator dan tolok ukur variabel motivasi dapat dilihat dalam tabel

3.2 berikut.

**Tabel 3.2**  
**Indikator dan Tolok Ukur Variabel Motivasi**

DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1. Faktor Motivator	c. Prestasi ( <i>achievement</i> )	Ordinal
	d. Pengakuan ( <i>recognition</i> )	Ordinal
	e. Tanggung jawab ( <i>responsibility</i> )	Ordinal
	f. Kemajuan ( <i>advancement</i> )	Ordinal
	g. Pekerjaan itu sendiri ( <i>the work it sel</i> )	Ordinal
2. Faktor Iklim Baik	a. Upah	Ordinal
	b. Kondisi kerja	Ordinal
	c. Administrasi dan Kebijakan Kantor	Ordinal
	d. Supervisi	Ordinal
	e. Hubungan antar pribadi	Ordinal

Sumber: Gibson (2006:107-108)

3. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dimensi kinerja dalam penelitian ini adalah:

a. Dimensi kemampuan kerja dengan indikator-indikator:

- 1) Keterampilan kerja,
- 2) Kualitas pekerjaan,

- 3) Kuantitas pekerjaan.
- b. Dimensi perilaku kerja dengan indikator-indikator:
- 1) Tanggungjawab
  - 2) Prakarsa
  - 3) Disiplin
  - 4) Kerjasama

Indikator dan tolok ukur variabel kinerja dapat dilihat dalam tabel 3.3 berikut.

**Tabel 3.3**  
**Indikator dan Tolok Ukur Variabel Kinerja**

DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1. Kemampuan kerja	a. Keterampilan kerja	Ordinal
	b. Kualitas pekerjaan	Ordinal
	c. Kuantitas pekerjaan	Ordinal
2. Perilaku kerja	a. Tanggungjawab	Ordinal
	b. Prakarsa	Ordinal
	c. Disiplin	Ordinal
	d. Kerjasama	Ordinal

Sumber: Wirawan (2009:166)

## 6. Instrumen Penelitian

Desain instrumen adalah penyusunan instrumen pengumpulan data untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna memecahkan masalah penelitian. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner disusun menjadi empat bagian, bagian pertama merupakan daftar yang berhubungan dengan identitas responden, bagian kedua berisi pernyataan yang berhubungan dengan komunikasi, bagian ketiga berisi pernyataan yang berhubungan dengan motivasi pegawai, dan bagian keempat berisi pernyataan yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

Teknik skala yang digunakan adalah skala sikap (*attitude scales*), yaitu alat pengukuran yang mengukur tanggapan individu terhadap suatu objek atau fenomena. Model yang dipakai adalah skala Likert, dimana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, objek, orang, atau kejadian.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun dalam bentuk pernyataan yang akan dijawab oleh responden untuk mengukur antara lain: komunikasi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas dan kinerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Skala yang digunakan terdiri atas 5 titik yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) cukup setuju, (4) setuju dan (5) sangat setuju. Skala Likert dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 3.4**  
**Pengukuran Skala Likert**

Kategori	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Prasetyo dan Jannah (2006:110)

Rincian nomor item pernyataan kuesioner pada variabel komunikasi sebagai berikut.

**Tabel 3.5 Nomor Item Pernyataan Kuesioner pada Variabel Komunikasi**

DIMENSI	INDIKATOR	No Item Pernyataan
1. Komunikasi ke atas	1. Kemampuan menyampaikan laporan	1,2
	2. Kemampuan menyampaikan pendapat	3,4
	3. Kemampuan menyampaikan keluhan	5,6
2. Komunikasi ke bawah	1. Kemampuan memberikan tugas	7,8,9
	2. Kemampuan memberikan arahan	10,11
	3. Kemampuan memberikan bimbingan	12,13
	4. Kemampuan memberikan motivasi	14,15,16
3. Komunikasi horisontal	1. Kemampuan melakukan koordinasi	17,18,19
	2. Kemampuan dalam mengajak kerjasama	20,21,22,23
	3. Kemampuan dalam berbagi informasi	24,25

Sumber: Muhammad (2008:108)

Rincian nomor item pernyataan kuesioner pada variabel motivasi sebagai berikut.

**Tabel 3.6 Nomor Item Pernyataan Kuesioner pada variabel Motivasi**

DIMENSI	INDIKATOR	No Item Pernyataan
1. Faktor Motivator	a. Prestasi ( <i>achievement</i> )	1,2,3
	b. Pengakuan ( <i>recognition</i> )	4,5,6
	c. Tanggung jawab ( <i>responsibility</i> )	7,8,9
	d. Kemajuan ( <i>advancement</i> )	10,11,12,13
	e. Pekerjaan itu sendiri ( <i>the work it self</i> )	14,15
2. Faktor Iklim Baik	a. Gaji dan Fasilitas	16-20
	b. Kondisi kerja	21-24
	c. Administrasi dan Kebijakan Kantor	25,26
	d. Supervisi	27-30
	e. Hubungan antar pribadi	31-33

Sumber: Gibson (2006:107-108)

Rincian nomor item pernyataan kuesioner pada variabel kinerja sebagai berikut.

**Tabel 3.7**  
**Nomor Item Pernyataan pada Kuesioner pada Variabel Kinerja**

DIMENSI	INDIKATOR	No Item Pernyataan
1. Kemampuan kerja	a. Keterampilan kerja	1-4
	b. Kualitas pekerjaan	5,6
	c. Kuantitas pekerjaan	7,8
2. Perilaku kerja	a. Tanggungjawab	9-11
	b. Prakarsa	12-14
	c. Disiplin	15,16
	d. Kerjasama	17-19

Sumber: Wirawan (2009:166)

## 7. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data untuk pengujian masing-masing variabel atau parsial, kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut.

$H_0 : \beta_1 = 0$  (Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

$H_1 : \beta_1 \neq 0$  (Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

$H_0 : \beta_2 = 0$  (Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

$H_1 : \beta_2 \neq 0$  (Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

Pengujian terhadap signifikansi komunikasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok digunakan dengan statistik t (uji t). Adapun ketentuannya adalah apabila hasil t hitung lebih besar daripada t table, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Sebaliknya, apabila  $t$  hitung lebih kecil daripada  $t$  table, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Hasil pengujian signifikansi dapat juga dilihat dari besarnya nilai signifikansi yang diperoleh, yaitu apabila nilai lebih kecil dari 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sebaliknya apabila nilai signifikansi lebih besar daripada 0.05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Adapun untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja, maka digunakan analisis regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Definisi :  $\beta_1 > 0$  ;  $\beta_2 > 0$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja

$B_0$  = intercept  $Y$

$\beta_1$  = Koefisien variabel  $X_1$

$\beta_2$  = Koefisien variabel  $X_2$

$X_1$  = Komunikasi

$X_2$  = Motivasi

$e$  = epsilon atau data yang diteliti (pencilan)

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (confident level) 95% atau significant level ( $\alpha$ ) sama dengan 5%.

Kriteria pengujian hipotesis untuk uji serempak adalah:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$  (Komunikasi dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$  (Komunikasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Keputusan pegawai di bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok).

Untuk menguji signifikansi Komunikasi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja auditor digunakan statistic F (uji F), dengan ketentuan apabila hasil F hitung lebih besar daripada F table, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sebaliknya apabila F hitung lebih kecil daripada F table, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV memuat analisis data penelitian yang didapatkan melalui metode survei, yaitu dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel 55 orang pegawai pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Pengumpulan data melalui kuesioner ini dilakukan pada tanggal 8 Juni 2009 s.d. 19 Juni 2009. Sedangkan pengumpulan data melalui tatap muka wawancara dilakukan pada bulan tanggal 26 Juni 2009 dengan Kepala Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Pembahasan ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja.

Data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuesioner kemudian diolah dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Hasil pengolahan data akan dianalisis berdasarkan frekuensi/persentase dan total bobot untuk setiap indikator berdasarkan rentang skala untuk setiap dimensinya.

#### A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini diamati dua variabel bebas yaitu pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Adapun untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) sebagaimana yang dinyatakan dalam hipotesis penelitian, proses analisa dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik,

khususnya penggunaan teknik analisis regresi linier berganda.

Untuk mengukur variabel yang terdapat dalam model analisis penelitian ini bersumber dari jawaban atas pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Dikarenakan semua jawaban yang diberikan responden hanya bersifat kualitatif, guna keperluan analisis data maka perlu diberi skor sehingga dapat dijadikan data kuantitatif.

Untuk mengetahui dengan jelas tanggapan responden dengan masing-masing variabel pengaruh faktor komunikasi, motivasi terhadap kinerja pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai tipe A Tanjung Priok dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Deskripsi Variabel Komunikasi**

Berdasarkan lampiran 2 (dua) hasil penelitian mengenai tanggapan responden atas kuesioner komunikasi diperoleh skor rata-rata tertinggi adalah 5 dan terendah adalah 2,9. Dua orang responden (4,44%) menyatakan komunikasi pegawai sangat baik, dan sembilan belas orang (42,22%) menyatakan komunikasi pegawai baik. Hal ini terjadi karena para pegawai di bidang audit dalam tugas sehari-hari terbiasa melakukan koordinasi, memberikan pendapat, menyampaikan laporan, berbagi informasi dan lain sebagainya. Dua puluh tiga responden (51,11%) menyatakan komunikasi pegawai cukup dan sisanya 1 responden (2,22%) menyatakan bahwa komunikasi pegawai kurang. Ini bermakna proses komunikasi di bidang audit perlu dioptimalkan lagi. Selengkapnya dapat dilihat dalam tabel pada halaman berikut.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi dan Kategori Komunikasi**

No.	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	5	Sangat setuju	2	4,44
2	4	Setuju	19	42,22
3	3	Cukup setuju	23	51,11
4	2	Tidak setuju	1	2,22
5	1	Sangat tidak setuju	0	0
		Jumlah	45	100

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan pengolahan data statistik (tabel 4.2) diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata tertinggi dari jawaban responden pada kuesioner dengan nilai 4.31 adalah pada pernyataan pertama dan pernyataan ke delapan belas. Pada pernyataan pertama yaitu pegawai menyampaikan laporan ke atasan baik lisan maupun tertulis, dan pada pernyataan ke delapan belas yaitu bagi pegawai pekerjaan di setiap tim akan berjalan baik kalau ada koordinasi dengan sesama pegawai di tim tersebut. Hal ini bermakna bahwa responden yang dalam melaksanakan pekerjaannya terbagi dalam tim-tim audit terbukti terbiasa menyampaikan laporan dan berkoordinasi dengan sesama anggota tim.

Pernyataan tersebut juga didukung dari hasil wawancara dengan Kepala bidang audit bahwa selain desain ruangan bidang audit yang mendukung untuk terjalannya komunikasi yang baik antar pegawai dimana semua pegawai berada pada satu ruangan yang sama, disamping itu di bidang audit mempunyai sarana pengeras suara yang memungkinkan untuk digunakan sebagai sarana yang efektif untuk saling memberikan masukan, informasi dan lain sebagainya.

Nilai rata-rata terendah: 2.87 adalah pada pernyataan ke enam yaitu pegawai mengkonsultasikan masalah pribadi pegawai kepada atasan pegawai. Hal ini bermakna bahwa responden belum sepenuhnya mau terbuka dalam berkomunikasi dengan atasan yang berkaitan dengan masalah pribadi. Pernyataan tersebut didukung hasil wawancara dengan Kepala Bidang Audit yang mengatakan bahwa pegawai belum sepenuhnya mau terbuka sekiranya ada masalah pribadi dan keluarga. Selengkapnya dapat dilihat dalam tabel pada berikut.

**Tabel 4.2 Nilai Rata-rata Jawaban Kuesioner Komunikasi**

Pernyataan	N	Mean	Std Dev
Komunikasi 1	45	4.31	0.668
Komunikasi 2	45	4.00	0.953
Komunikasi 3	45	4.22	0.823
Komunikasi 4	45	4.24	0.679
Komunikasi 5	45	3.84	0.767
Komunikasi 6	45	2.87	0.944
Komunikasi 7	45	4.02	0.812
Komunikasi 8	45	3.56	0.943
Komunikasi 9	45	3.40	1.074
Komunikasi 10	45	4.09	0.701
Komunikasi 11	45	4.11	0.611
Komunikasi 12	45	4.18	0.614
Komunikasi 13	45	4.18	0.684
Komunikasi 14	45	4.22	0.704
Komunikasi 15	45	4.00	0.707
Komunikasi 16	45	3.80	0.726
Komunikasi 17	45	4.13	0.661
Komunikasi 18	45	4.31	0.733
Komunikasi 19	45	4.29	0.626
Komunikasi 20	45	4.09	0.701
Komunikasi 21	45	3.93	0.889
Komunikasi 22	45	3.62	0.806
Komunikasi 23	45	3.49	0.869
Komunikasi 24	45	4.16	0.706
Komunikasi 25	45	4.11	0.682

Sumber: data olahan dari lampiran IV

## 2. Deskripsi Variabel Motivasi

Berdasarkan lampiran 2 (dua) hasil penelitian mengenai tanggapan responden atas kuesioner motivasi diperoleh skor rata-rata tertinggi adalah 5 dan terendah adalah 2,8. Dua orang responden (4,44%) menyatakan motivasi pegawai sangat baik, dan sembilan orang (20,00%) menyatakan motivasi pegawai baik. Hal ini terjadi karena para pegawai di bidang audit dalam tugas sehari-hari terbiasa mendapat dorongan dan apresiasi untuk berprestasi, adanya pengakuan, tanggungjawab, hubungan yang baik, adanya supervisi, dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai. Tiga puluh dua responden (71,12%) menyatakan motivasi pegawai cukup dan sisanya 2 responden (4,44%) menyatakan bahwa motivasi pegawai kurang. Ini bermakna proses pemberian motivasi kepada pegawai di bidang audit perlu dioptimalkan lagi. Selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi dan Kategori Motivasi**

No.	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	5	Sangat setuju	2	4,44
2	4	Setuju	9	20,00
3	3	Cukup setuju	32	71,12
4	2	Tidak setuju	2	4,44
5	1	Sangat tidak setuju	0	0
		Jumlah	45	100

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan pengolahan data statistik (tabel 4.4) diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata tertinggi dari jawaban responden pada kuesioner dengan nilai 4.40 adalah pada pernyataan ke enam dan pernyataan ke delapan. Pada pernyataan ke enam yaitu pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberi motivasi kerja hal ini bermakna bahwa pegawai akan lebih termotivasi apabila ada penghargaan atas prestasi kerjanya, dan pada pernyataan ke delapan yaitu merupakan suatu kepuasan bagi pegawai ketika menyelesaikan tugas dengan baik hal ini bermakna bahwa ada kepuasan yang menjadi tambahan motivasi apabila pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pernyataan tersebut juga didukung dari hasil wawancara dengan Kepala bidang audit bahwa selama ini di bidang audit seminggu sekali dibuat acara motivasi dari pegawai untuk pegawai, sehingga diharapkan dapat menjadi sarana untuk mendorong prestasi, tanggungjawab dan menjaga hubungan yang baik. Disamping itu sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai yang paling berprestasi, maka ada pemilihan pegawai terbaik setiap bulannya.

Nilai rata-rata terendah: 3.07 adalah pada pernyataan ke tujuh belas yaitu besarnya gaji pegawai (termasuk tunjangan) yang diperoleh sesuai dengan pengalaman kerja. Dengan skor 3.07 hal ini bermakna bahwa responden merasa cukup dengan gaji yang diperoleh, tetapi masih berharap agar dapat ditingkatkan sejalan dengan masa kerja dan pengalaman kerja pegawai. Selengkapnya dapat dilihat dalam tabel pada halaman berikut.

**Tabel 4.4 Nilai Rata-rata Jawaban Kuesioner Motivasi**

Pernyataan	N	Mean	Std Dev
Motivasi 1	45	4.22	0.927
Motivasi 2	45	4.38	0.747
Motivasi 3	45	4.00	0.879
Motivasi 4	45	3.91	0.874
Motivasi 5	45	4.13	0.786
Motivasi 6	45	4.40	0.809
Motivasi 7	45	4.24	0.773
Motivasi 8	45	4.40	0.688
Motivasi 9	45	3.42	0.812
Motivasi 10	45	3.13	0.869
Motivasi 11	45	3.58	0.812
Motivasi 12	45	3.47	0.842
Motivasi 13	45	3.56	0.918
Motivasi 14	45	3.44	0.785
Motivasi 15	45	3.58	0.783
Motivasi 16	45	3.31	1.083
Motivasi 17	45	3.07	0.925
Motivasi 18	45	3.22	0.927
Motivasi 19	45	4.13	0.842
Motivasi 20	45	3.31	1.276
Motivasi 21	45	3.31	0.925
Motivasi 22	45	3.36	0.957
Motivasi 23	45	3.60	0.78
Motivasi 24	45	3.27	0.889
Motivasi 25	45	3.31	0.874
Motivasi 26	45	3.36	0.857
Motivasi 27	45	3.71	0.661
Motivasi 28	45	3.64	0.679
Motivasi 29	45	3.78	0.636
Motivasi 30	45	3.96	0.767
Motivasi 31	45	4.07	0.58
Motivasi 32	45	4.07	0.539
Motivasi 33	45	3.89	0.745

Sumber: data olahan dari lampiran IV

### 3. Deskripsi Variabel Kinerja

Bersesuaian dengan variabel kinerja pegawai hal ini terkait dengan sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan yaitu kemampuan dan perilaku kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditinjau dari keterampilan

kerja, kualitas dan kuantitas kerja, tanggungjawab, prakarsa, disiplin, dan kerjasama.

Berdasarkan tabel 4.5 mengenai tanggapan responden atas kuesioner kinerja diperoleh skor rata-rata tertinggi adalah 5 dan terendah adalah 2,6. Dua orang responden (4,44%) menyatakan kinerja pegawai sangat baik, dan tujuh belas orang (37,78%) menyatakan kinerja pegawai baik. Hal ini terjadi karena para pegawai di bidang audit mampu menunjukkan kemampuan dan perilaku kerja yang baik. Pernyataan tersebut juga didukung dari hasil wawancara dengan Kepala bidang audit bahwa selama ini di bidang audit berupaya meningkatkan kemampuan dan perilaku kerja yang baik dari para pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dua puluh empat responden (53,33%) menyatakan kinerja pegawai cukup dan sisanya 2 responden (4,44%) menyatakan bahwa pegawai kurang. Ini bermakna proses peningkatan kinerja pegawai di bidang audit perlu dioptimalkan lagi. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi dan Kategori Kinerja**

No.	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	5	Sangat setuju	2	4,44
2	4	Setuju	17	37,78
3	3	Cukup setuju	24	53,34
4	2	Tidak setuju	2	4,44
5	1	Sangat tidak setuju	0	0
		Jumlah	45	100

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Indikator penilaian atas tanggapan responden terhadap faktor kinerja pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai tipe A Tanjung Priok yaitu: keterampilan kerja, kualitas dan kuantitas kerja, tanggungjawab, prakarsa, disiplin, dan kerjasama sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

**Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Keterampilan Kerja**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
1.	Pegawai menguasai peraturan	9 20%	22 49%	14 31%	0 0	0 0	45 100%
2.	Pegawai menguasai prosedur pekerjaan	9 20%	22 49%	14 31%	0 0	0 0	45 100%
3.	Pegawai memiliki ketrampilan yg baik	9 20%	28 62,2%	8 17,8%	0 0	0 0	45 100%
4.	Pegawai mempunyai pengalaman kerja	7 15,5%	25 55,6%	13 28,9%	0	0	45
	Rata-rata	18,9%	53,9%	27,2%	0	0	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa keterampilan kerja pegawai berada pada kategori baik (53,9%), kategori sangat baik (18,9%), sedangkan sisanya (27,2%) berkategori cukup. Kondisi ini bermakna bahwa keterampilan kerja pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan.

**Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap Kualitas Pekerjaan**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
5.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dg teliti	7 20%	25 55,6%	13 28,9%	0 0	0 0	45 100%
6.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dg tuntas & teliti	8 17,8%	27 60%	9 20%	1 2,2%	0 0	45 100%
	Rata-rata	16,7%	57,8%	24,4%	1,1%	0	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan pegawai berada pada kategori baik (57,8%), kategori sangat baik (16,7%), sedangkan (24,4%) berkategori cukup dan 1,1% berkategori kurang. Kondisi ini bermakna bahwa kualitas pekerjaan pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan walaupun masih ada 1,1% yang masih kurang sehingga harus ditingkatkan.

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Kuantitas Pekerjaan**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
7.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan	7 15,5%	30 66,7%	8 17,8%	0 0	0 0	45 100%
8.	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	7 15,5%	30 66,7%	8 17,8%	0 0	0 0	45 100%
	Rata-rata	15,5%	66,7%	17,8%	0	0	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa kuantitas pekerjaan pegawai berada pada kategori baik (66,7%), kategori sangat baik (15,5%), sedangkan (17,8%) berkategori cukup. Kondisi ini bermakna bahwa kuantitas pekerjaan pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan.

**Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Tanggung Jawab**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
9.	Pegawai bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaan	6 13,3%	29 64,4%	10 22,2%	0 0	0 0	45 100%
10.	Pegawai bersedia menanggung konsekuensi akibat kesalahan dalam melaksanakan tugas	5 11,1%	25 55,6%	14 31,1%	1 2,2%	0 0	45 100%
11	Pegawai mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri orang lain, atau golongan	8 17,8%	19 42,2%	15 33,3%	3 6,67%	0	45 100%
	Rata-rata	14,1%	54%	28,9%	3%	0	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, menunjukkan bahwa tanggung jawab pegawai berada pada kategori baik (54%), kategori sangat baik (14,1%), sedangkan (28,9%) berkategori cukup dan (3%) berkategori kurang. Kondisi ini bermakna bahwa tanggung jawab pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan walaupun masih ada (3%) yang masih kurang sehingga harus ditingkatkan terutama terkait kesediaan pegawai untuk

dapat mendahulukan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan.

**Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Prakarsa**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
12.	Pegawai tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan	4 8,9%	23 51,1%	15 33,3%	2 4,4%	1 2,2%	45 100%
13.	Pegawai berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	6 13,3%	26 57,8%	11 24,4%	2 4,4%	0 0	45 100%
14	Pegawai berusaha memberikan saran yang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai atau yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas	5 11,1%	26 57,8%	13 28,9%	1 2,2	0	45 100%
	Rata-rata	11,1%	55,6%	28,9%	3,7%	0,7%	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa prakarsa pegawai berada pada kategori baik (55,6%), kategori sangat baik (11,1%), sedangkan (28,9%) berkategori cukup, (3,7%) berkategori kurang, dan (0,7%) berkategori sangat kurang. Kondisi ini bermakna bahwa prakarsa pekerjaan pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan

walaupun masih ada (3,7%) yang masih kurang, dan (0,7%) berkategori sangat kurang sehingga harus terus ditingkatkan.

**Tabel 4.11 Tanggapan Responden terhadap Indikator Disiplin**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jml
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
15.	Pegawai bersedia mematuhi aturan kantor yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/ pulang kerja	18 40%	16 35,6%	9 20%	2 4,4%	0 0	45 100%
16.	Pegawai bersedia mematuhi aturan kantor yang berkaitan dengan keluar kantor bukan untuk urusan dinas	13 28,9%	18 40%	12 26,7%	0 0	2 4,4	45 100%
	Rata-rata	34,5%	37,8%	23,3%	2,2%	2,2%	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa disiplin pegawai berada pada kategori baik (37,8%), kategori sangat baik (34,5%), sedangkan (23,3%) berkategori cukup, (2,2%) berkategori kurang dan (2,2%) berkategori sangat kurang. Kondisi ini bermakna bahwa disiplin pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan walaupun masih ada (4,4%) yang masih kurang sehingga harus ditingkatkan.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden terhadap Indikator Kerjasama pada halaman berikut.

**Tabel 4.12 Tanggapan Responden terhadap Indikator Kerjasama**

No Item	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup setuju	Tidak setuju	Sangat tdk setuju	Jmi
		F%	F%	F%	F%	F%	F%
17.	Pegawai mampu membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.	10 22,2%	24 53,3%	11 24,5%	0 0	0 0	45 100%
18.	Pegawai mengetahui bidang tugas orang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya.	8 17,8%	21 46,7%	13 28,9%	3 6,6%	0 0	45 100%
19.	Pegawai bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak sependapat.	6 13,4%	24 53,3%	13 28,9%	2 4,4%	0 0	45 100%
	Rata-rata	17,8%	51,1%	27,4%	3,7%	0	100%

Sumber: data olahan dari lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa kerjasama pegawai berada pada kategori baik (51,1%), kategori sangat baik (17,8%), sedangkan (27,4%) berkategori cukup dan 3,7% berkategori kurang. Kondisi ini bermakna bahwa kerjasama pegawai pada bidang audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok sudah memuaskan walaupun masih ada 3,7% yang masih kurang sehingga harus ditingkatkan.

## B. Pengujian Model

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dinyatakan valid, apabila pernyataan pada kuisioner mampu untuk mewakili variabel yang ingin diukur. Secara statistik, uji validitas konstruk dapat dilakukan dengan mengukur korelasi masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Skor *correlation coefficient pearson* pada pertanyaan yang valid akan bernilai signifikan pada *level of significant* 0.01(2-tailed). Nilai *r product moment* dengan jumlah sampel 45 orang (tabel product moment) dengan  $\alpha 5\% = 0,294$ . Nilai valid jika nilai *corrected item total correlation* positif dan lebih besar dari 0,294.

Berdasarkan uji validitas dengan Koefisien Korelasi *Product Moment* dari Pearson, pada kuisioner untuk mengukur variabel Komunikasi ( $X_1$ ) diketahui bahwa seluruh pernyataan sejumlah 25 pernyataan valid pada *level of significant* 0.01 (2-tailed). Pada kuisioner untuk mengukur variabel Motivasi ( $X_2$ ) diketahui bahwa seluruh pernyataan sejumlah 33 pernyataan valid pada *level of significant* 0.01 (2-tailed). Sedangkan pada kuisioner untuk mengukur kinerja (Y) seluruh 19 pernyataan valid pada *level of significant* 0.01(2-tailed).

Data selengkapnya mengenai validitas masing-masing butir pernyataan dapat dilihat pada tabel pada halaman berikut.

Pengujian validitas instrumen komunikasi sebanyak 25 item dan semua valid sebagaimana tabel 4.13 pada halaman berikut.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Komunikasi**

No. item	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0.580	0.294	Valid
2	0.476	0.294	Valid
3	0.652	0.294	Valid
4	0.531	0.294	Valid
5	0.653	0.294	Valid
6	0.379	0.294	Valid
7	0.548	0.294	Valid
8	0.426	0.294	Valid
9	0.523	0.294	Valid
10	0.709	0.294	Valid
11	0.663	0.294	Valid
12	0.622	0.294	Valid
13	0.579	0.294	Valid
14	0.524	0.294	Valid
15	0.603	0.294	Valid
16	0.558	0.294	Valid
17	0.753	0.294	Valid
18	0.796	0.294	Valid
19	0.774	0.294	Valid
20	0.648	0.294	Valid
21	0.581	0.294	Valid
22	0.584	0.294	Valid
23	0.477	0.294	Valid
24	0.627	0.294	Valid
25	0.663	0.294	Valid

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Pengujian validitas instrumen motivasi sebanyak 33 item dan semua valid sebagaimana tabel 4.14 pada halaman berikut.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Motivasi**

No. item	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0.352	0.294	Valid
2	0.411	0.294	Valid
3	0.481	0.294	Valid
4	0.553	0.294	Valid
5	0.416	0.294	Valid
6	0.351	0.294	Valid
7	0.325	0.294	Valid
8	0.308	0.294	Valid
9	0.545	0.294	Valid
10	0.774	0.294	Valid
11	0.643	0.294	Valid
12	0.724	0.294	Valid
13	0.674	0.294	Valid
14	0.539	0.294	Valid
15	0.512	0.294	Valid
16	0.635	0.294	Valid
17	0.698	0.294	Valid
18	0.517	0.294	Valid
19	0.386	0.294	Valid
20	0.490	0.294	Valid
21	0.540	0.294	Valid
22	0.639	0.294	Valid
23	0.555	0.294	Valid
24	0.640	0.294	Valid
25	0.772	0.294	Valid
26	0.772	0.294	Valid
27	0.794	0.294	Valid
28	0.643	0.294	Valid
29	0.722	0.294	Valid
30	0.636	0.294	Valid
31	0.603	0.294	Valid
32	0.624	0.294	Valid
33	0.581	0.294	Valid

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Pengujian validitas instrumen motivasi sebanyak 33 item dan semua valid sebagaimana tabel 4.15 pada halaman berikut.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kinerja**

No. item	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0.722	0.294	Valid
2	0.765	0.294	Valid
3	0.836	0.294	Valid
4	0.690	0.294	Valid
5	0.776	0.294	Valid
6	0.797	0.294	Valid
7	0.853	0.294	Valid
8	0.743	0.294	Valid
9	0.739	0.294	Valid
10	0.611	0.294	Valid
11	0.675	0.294	Valid
12	0.596	0.294	Valid
13	0.688	0.294	Valid
14	0.710	0.294	Valid
15	0.677	0.294	Valid
16	0.753	0.294	Valid
17	0.831	0.294	Valid
18	0.808	0.294	Valid
19	0.803	0.294	Valid

Sumber: diolah dari Lampiran IV

## 2. Uji reliabilitas

Analisis reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002). Pada penelitian ini untuk melihat tingkat kepercayaan dan keterandalan alat ukur yang digunakan, maka dilakukan uji reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha*. Keseluruhan butir pernyataan dari faktor komunikasi, motivasi dan kinerja diolah dengan metode tersebut.

Menurut Pratisto (2004), pengambilan keputusan dalam menentukan reliabilitas kuesioner adalah sebagai berikut.

- Jika  $r$  hitung positif atau  $r$  hitung  $>$   $r$  table, maka butir pernyataan tersebut reliabel.
- Jika  $r$  hitung negatif atau  $r$  hitung  $<$   $r$  table, maka butir pernyataan tersebut tidak reliabel.
- Nilai  $r$  hitung dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha, menunjukkan bahwa ketiga kuisisioner yang digunakan reliabel. Suatu konstruk yang diuji dikategorikan reliabel apabila nilai cronbach alpha  $>$  0,60. Kuisisioner untuk mengukur variabel komunikasi (X1) menghasilkan nilai cronbach alpha 0,934; variabel motivasi (X2) 0,943, dan variabel kinerja 0,960. Hasil perhitungan mengenai reliabilitas kuesioner dapat dilihat pada Lampiran IV.

### 3. Pengujian Normalitas

Agar model regresi linear berganda yang dihasilkan layak digunakan untuk analisis data dan memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka dilaksanakan pengujian dengan hasil sebagai berikut.

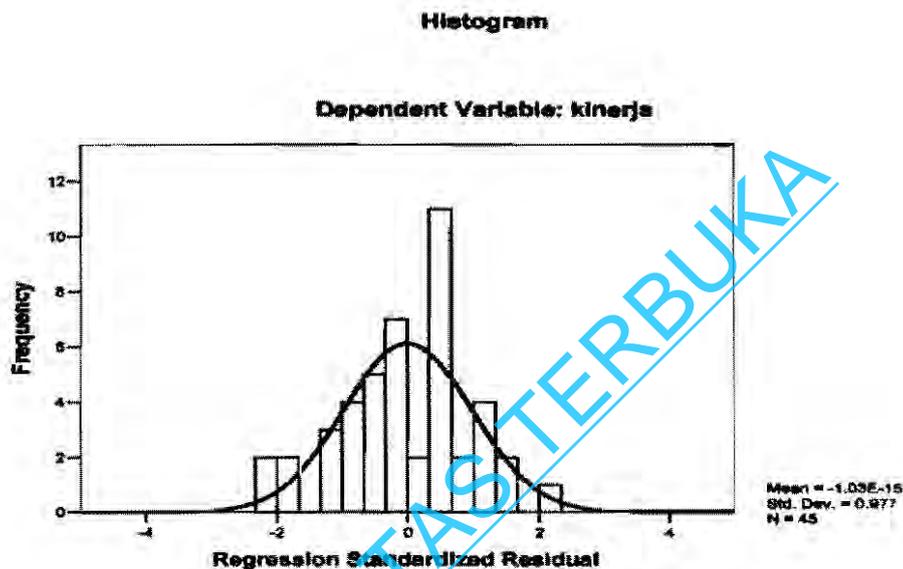
Dari hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS 13, maka dihasilkan nilai-nilai yang dirangkum dalam tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16 Perhitungan Pengujian Regresl Linear**

VARIABEL BEBAS	STATISTIK (Probability Value)	ASUMSI NORMALITAS
X1	0,314	Terpenuhi
X2	0,349	Terpenuhi

Sumber: diolah dari Lampiran IV

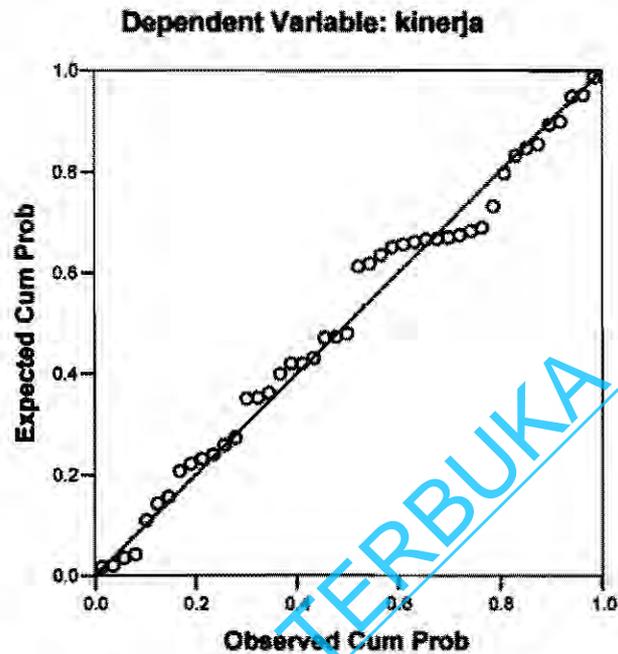
Dari Tabel 4.16 di atas, nilai statistik (*probability value*) kedua variabel bebas di atas yaitu  $X_1=0,314$  dan  $X_2=0,349$  adalah lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa kedua variabel bebas di atas telah memenuhi uji normalitas. Gambar histogram dari pengujian normalitas tersebut sebagai berikut.



**Gambar 4.1** Gambar Hasil Pengujian Normalitas dengan histogram

Sumber: diolah dari Lampiran IV

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Gambar Hasil Pengujian Normalitas dengan PP-Plot

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Dari gambar 4.1 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa data tersebut berdistribusi normal. Sedangkan gambar 4.2 di atas menggambarkan bahwa sebaran data mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas dapat terpenuhi.

#### 4. Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variabel bebas dalam regresi linear berganda. Pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF dan nilai

*tolerance*. Batas terhadap terjadinya multikolinearitas adalah nilai VIF lebih dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,100. Dalam penelitian ini nilai VIF yang dihasilkan dari regresi linear berganda adalah di bawah 10 dan di atas 0,100 sesuai tabel 4.17 sebagai berikut.

**Tabel 4.17 Perhitungan Pengujian Multikolinearitas**

Variabel Bebas	VIF	<i>Tolerance</i>	ASUMSI MULTIKOLINEARITAS
X1	2,305	0,434	Tidak terjadi Multikolinearitas
X2	2,305	0,434	Tidak terjadi Multikolinearitas

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel komunikasi sebesar 2,305 dan nilai toleransinya sebesar 0,434; sedangkan nilai VIF untuk variabel motivasi sebesar 2,305 dan nilai toleransinya sebesar 0,434. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel bebas yang digunakan untuk model regresi linear berganda dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas.

### 5. Pengujian Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Nilai Durbin-Watson ( $d$  hitung) yang dihasilkan dalam regresi sebesar 1,663. Dari nilai tersebut diketahui tidak terjadi autokorelasi sebab  $d$  hitung tidak lebih kecil dari 1 dan tidak lebih besar dari 3. Nilai  $1 < d \text{ hitung} < 3$  menunjukkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi. Nilai Durbin-Watson dari hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.18 pada halaman berikut.

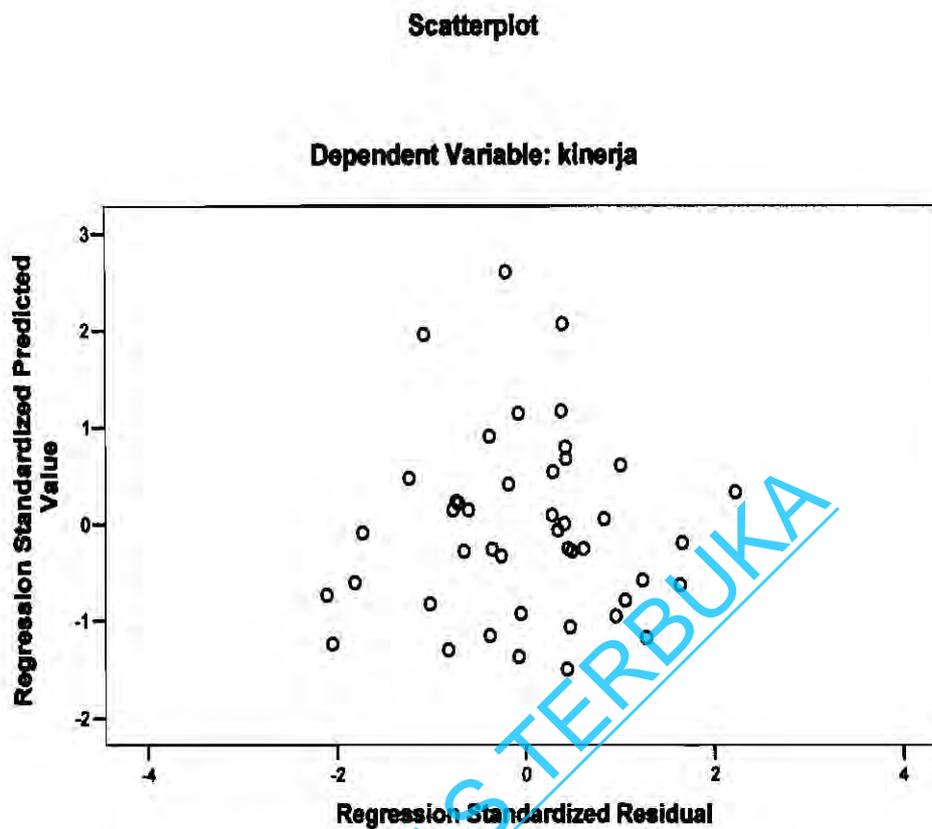
**Tabel 4.18 Perhitungan Pengujian Autokorelasi**

<i>R change</i>	<i>F change</i>	df1	df2	<i>Sign change</i>	Durbin-Watson (d hitung)	KETERANGAN
0,680	44,554	2	42	0,000	1,663	Tidak terjadi Autokorelasi

Sumber: diolah dari Lampiran IV

#### 6. Pengujian Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana seluruh faktor pengganggu tidak memiliki varian yang sama untuk seluruh pengamatan atas variabel independen. Pengujian terhadap kemungkinan adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji grafik. Dalam gambar 4.5 di bawah ini dapat dilihat bahwa tidak ditemukan pola tertentu dan titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.3 Grafik Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

Sumber: diolah dari Lampiran IV

### **C. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik korelasi product moment pearson untuk hipotesis I, hipotesis II, dan teknik korelasi dan regresi untuk hipotesis III. Dalam memberikan interpretasi terhadap nilai korelasi maka digunakan pedoman seperti dalam tabel 4.19 pada halaman berikut.

**Tabel 4.19**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Riduwan (2004:280)

Berikut ini akan disajikan bagaimana langkah pengujian penelitian dan hasil uji penelitian terhadap ketiga hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis juga menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 13.0 dalam rangka pembuktian hubungan korelasi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji penelitian kemudian dibandingkan dengan pedoman interpretasi koefisien korelasi sehingga dapat diambil kesimpulan.

#### 1. Pengujian Korelasi Komunikasi dan Kinerja

Rumusan pertama berbunyi “terdapat hubungan positif komunikasi terhadap kinerja pegawai”. Untuk melakukan pengujian, maka rumusan hipotesis tersebut diterjemahkan ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$  : tidak terdapat hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai

$H_a$  : terdapat hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban kuesioner, dengan menggunakan program SPSS versi 13.0 for windows dihasilkan output korelasi antara variabel komunikasi dengan variabel kinerja pegawai sebagaimana tabel 4.20 pada halaman berikut.

**Tabel 4.20**  
**Korelasi Komunikasi dan Kinerja Pegawai**

		Komuni kasi	Kinerja Pegawai
Komunikasi	Pearson	1	.712**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
Kinerja Pegawai	Pearson	.712**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: diolah dari Lampiran IV

**Analisis :**

Hasil uji korelasi tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara komunikasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,712. Angka tersebut menunjukkan bahwa korelasi kedua variabel tersebut kuat. Artinya semakin baik komunikasi pegawai akan berpengaruh pada kinerja sehingga memberikan efek secara langsung bagi peningkatan kinerja pegawai.

Setelah diketahui nilai angka korelasinya, langkah selanjutnya adalah mencari seberapa besar tingkat signifikansinya sehingga dapat menjelaskan hubungan antara variabel komunikasi dengan variabel kinerja pegawai.

## 2. Pengujian Korelasi Motivasi dan Kinerja

Rumusan kedua berbunyi “terdapat hubungan yang positif motivasi terhadap kinerja pegawai”. Untuk melakukan pengujian, maka rumusan hipotesis tersebut diterjemahkan ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$  : tidak terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

$H_1$  : terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban kuesioner, dengan menggunakan program SPSS versi 13.0 for windows dihasilkan output korelasi antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 4. 21**  
**Korelasi Motivasi dan Kinerja Pegawai**

**Correlations**

		Motivasi	Kinerja Pegawai
Motivasi	Pearson Correlation	1	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	45	45
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Analisis :

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,809. Angka tersebut menunjukkan bahwa korelasi kedua

variabel tersebut sangat kuat. Artinya semakin tinggi tingkat motivasi yang diberikan kepada pegawai akan semakin mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Setelah diketahui nilai angka korelasinya, langkah selanjutnya adalah mencari seberapa besar tingkat signifikansinya sehingga dapat menjelaskan hubungan antara variabel motivasi dengan peningkatan kinerja pegawai.

### 3. Pengujian Korelasi Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan ketiga berbunyi “terdapat hubungan yang positif komunikasi bersama-sama dengan motivasi terhadap kinerja pegawai”. Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan menggunakan teknik regresi berganda. Untuk melakukan pengujian, maka rumusan hipotesis tersebut diterjemahkan ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$  : tidak terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi bersama-sama dengan motivasi terhadap kinerja pegawai.

$H_1$  : terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi bersama-sama dengan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Untuk membuktikan hipotesis tersebut, langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan mengetahui hubungan antar variabel melalui analisis korelasi dan regresi. Analisis korelasi disamping untuk mengetahui derajat/keeratan hubungan, juga dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan dua variabel numerik. Hubungan dua variabel dapat berpola positif maupun negatif. Nilai koefisien korelasi yang dihasilkan nantinya dapat menjelaskan derajat hubungan linier antara dua variabel tersebut. Dengan

demikian, hipotesis yang dirumuskan dapat dipastikan dan diketahui apakah hubungan antara dua variabel terjadi secara signifikan atau hanya karena faktor kebetulan dari random sampel (*by chance*).

Selanjutnya dilakukan analisis regresi yang merupakan suatu model matematis yang dapat digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antar dua variabel atau lebih (dalam hal ini berupa variabel bebas dan variabel terikat). Analisis regresi bertujuan untuk membuat prakiraan (prediksi) nilai suatu variabel (variabel dependen) melalui variabel yang lain (variabel independen).

Dalam penelitian ini penulis menghitung analisis korelasi dan regresi dengan bantuan program SPSS versi 13.0 for windows. Perhitungan analisis korelasi sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.22 dan tabel 4.23, analisis regresi ditunjukkan dengan tabel 4.24 sampai dengan tabel 4.27

#### Analisis Korelasi Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Analisis korelasi diawali dengan memperhatikan hasil *descriptive statistics* yang meliputi *mean*, dan standard deviasi sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 4.22**  
**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Komunikasi	45	98.78	12.105
Motivasi	45	122.22	16.579
Kinerja Pegawai	45	73.49	10.619
Valid N (listwise)	45		

Sumber: data olahan dari lampiran IV

Berdasarkan data tampilan tersebut, dengan jumlah responden atau data sebanyak 45 terlihat bahwa rata-rata variabel komunikasi adalah sebesar 98.78 dengan standar deviasi 12.105. Rata-rata variabel motivasi adalah sebesar 122.22 dengan standar deviasi 16.579. Dan rata-rata variabel kinerja pegawai adalah sebesar 73.49 dengan standar deviasi 10.619. Angka rata-rata untuk masing-masing variabel menunjukkan pada posisi antara 'setuju' dan 'sangat setuju'. Angka-angka tersebut juga dapat dilihat pada perhitungan tabel pengujian validitas dan reliabilitas yang diuraikan pada paragraf sebelumnya. Artinya bahwa sebagian besar responden menanggapi secara positif terhadap kinerja pegawai berdasarkan uraian yang tergambar dalam kuisioner dengan dibuktikan jawaban yang berada pada range 'setuju' dan 'sangat setuju'. Nilai 'kesetujuan' dan 'kesangatsetujuan' para responden pada penelitian ini setidaknya memberikan kesimpulan secara umum terhadap penelitian secara keseluruhan.

Analisis korelasi berikutnya dilakukan terhadap hubungan antara variabel bebas (komunikasi dan motivasi) dan variabel terikat (kinerja pegawai) secara bersama-sama. Hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan data sebagaimana tabel korelasi pada halaman berikut.

**Tabel 4.23**  
**Korelasi Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai**

**Correlations**

		Komunikasi	Motivasi	Kinerja Pegawai
Komunikasi	Pearson Correlation	1	.752**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	45	45	45
Motivasi	Pearson Correlation	.752**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	45	45	45
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.712**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: data olahan dari lampiran IV

Besar hubungan antara variabel komunikasi dengan variabel kinerja pegawai yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,712. Sedangkan hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,809. Meskipun tidak terlalu mencolok perbedaannya, secara teoritis disimpulkan bahwa variabel motivasi lebih berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel komunikasi.

Terjadi korelasi yang sangat kuat antara komunikasi dengan motivasi yaitu sebesar 0,752. Hal ini berarti bahwa menandakan adanya korelasi di antara

variabel bebas. Antar kedua variabel tersebut berkorelasi sangat kuat sehingga secara bersama-sama berkorelasi kuat terhadap variabel kinerja pegawai.

Jika dilihat dari seberapa besar tingkat signifikansinya, tingkat signifikansi koefisien korelasi satu sisi dari output SPSS (terlihat dari probabilitas) menghasilkan angka 0.000 dan 0.000. Kesimpulannya bahwa probabilitas jauh di bawah 0.05 sehingga antara variabel komunikasi dengan variabel kinerja pegawai serta variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai adalah positif (signifikan).

### **Analisis Regresi Variabel Bebas dan Variabel Terikat**

Dalam melakukan perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS for windows versi 13.0, akan ditampilkan hasil dalam bentuk tabel yang dapat digunakan perhitungan regresi-nya. Tabel 4.24 untuk analisis metode "Enter", tabel 4.25 untuk analisis *R-Square* ( $R^2$ ), tabel 4.26 untuk analisis ANOVA..

#### **1. Analisis Metode "Enter"**

Metode "Enter" merupakan metode dalam pembentukan taksiran model regresi di mana semua variabel bebas dilibatkan dalam pembentukan persamaan regresi-nya. Dalam penelitian ini, perhitungan variabel menghasilkan tabel 4.24 pada halaman berikut.

**Tabel 4.24**  
**Variables Entered**

Variables Entered/Removed <sup>b</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Komunikasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data olahan lampiran IV

Tabel *Variables Entered* menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang dikeluarkan (removed) sehingga dapat dikatakan kedua variabel bebas dimasukkan dalam perhitungan regresi. Perlu peneliti sampaikan bahwa inti dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bertumpu antara lain dengan mendorong pegawai yang mempunyai motivasi dan semangat yang tinggi, memiliki integritas dan berkomitmen dengan disertai komunikasi yang mampu memberikan 'kenyamanan' bagi pegawai. Keduanya harus berjalan seimbang sehingga dapat mencapai tujuan organisasi seoptimal dan seefisien mungkin.

## 2. Analisis R Square ( $R^2$ )

Koefisien determinasi / R Square ( $R^2$ ) adalah suatu besaran yang menyatakan kualitas dari model regresi yang terbentuk. Yang dimaksud dengan kualitas dalam konteks koefisien determinasi / R Square ( $R^2$ ) adalah besarnya kontribusi dari variabel bebas (komunikasi dan motivasi) dalam menjelaskan variabel terikat (Kinerja pegawai). Hasil analisa R Square ( $R^2$ ) dengan bantuan program SPSS ditunjukkan sebagaimana tabel 4.25 pada halaman berikut.

**Tabel 4.25**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 <sup>a</sup>	.684	.664	6.151

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komunikasi

Angka *R Square* ( $R^2$ ) adalah 0.684. Hal ini berarti 68.4% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi dan motivasi, sedangkan sisanya 31,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain. *R Square* ( $R^2$ ) disebut juga dengan koefisien determinasi yang berguna untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen (X). Dengan kata lain *R Square* ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa jauh variabel independen dapat memprediksi variabel dependen. Semakin besar nilai *R Square* ( $R^2$ ) semakin baik/ tepat variabel independen memprediksi variabel dependen. Besarnya nilai *R Square* ( $R^2$ ) adalah antara 0.000 sampai dengan 1.000 atau antara 0% sampai dengan 100%. Perlu peneliti sampaikan bahwa besaran prosentase tersebut terjadi karena variabel yang dijadikan variabel bebas hanya ada dua. Seandainya variabel lain dimasukkan dalam proses penelitian hasilnya pasti berbeda.

*Standard error of the estimated* (Se) adalah 6.151 (yang digunakan adalah variabel terikat yaitu kinerja pegawai). Standar deviasi kinerja pegawai (dalam tabel *descriptive statistics*) adalah sebesar 10.619 lebih besar dari *standard error of the estimated* tersebut. Besarnya kesalahan standar estimasi (Se) menunjukkan ketepatan persamaan estimasi untuk menjelaskan variabel dependen yang sesungguhnya. Semakin kecil nilai Se, semakin tinggi ketepatan persamaan

estimasi yang dihasilkan untuk menjelaskan nilai variabel dependen yang sesungguhnya. Dan sebaliknya, semakin besar nilai  $Se$ , semakin rendah ketepatan persamaan estimasi yang dihasilkan untuk menjelaskan nilai variabel dependen yang sesungguhnya. Dengan demikian model regresi lebih bagus dalam bertindak sebagai prediktor kinerja pegawai. Peneliti berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah sebagai akibat dari komunikasi dan motivasi pegawai dan bukan karena adanya kinerja pegawai menyebabkan adanya komunikasi dan motivasi pegawai.

### 3. Analisis ANOVA

Analisis ANOVA yang juga merupakan analisis varian, merupakan unsur dari perhitungan regresi yang ditujukan untuk menguji seberapa besar uji kelinieran persamaan regresi linear berganda. Hasil perhitungan tersebut nantinya akan diperoleh seberapa besar variabel bebas dapat memprediksi variabel terikat. Pada prinsipnya uji ANOVA adalah melakukan telaah variabilitas data menjadi dua sumber variasi yaitu variasi dalam kelompok (*within*) dan variasi antar kelompok (*between*). Pada penelitian kali ini, analisis ANOVA ditunjukkan pada tabel 4.26 berikut ini :

**Tabel 4.26**  
**ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3371.927	2	1685.963	44.554	.000 <sup>a</sup>
Residual	1589.318	42	37.841		
Total	4961.244	44			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data olahan lampiran IV

Tabel ANOVA tersebut menunjukkan bahwa kecocokan (*fitness*) dari model summary (tabel 4.23) terhadap data yang ada telah teruji. Dari uji ANOVA atau F test tersebut, diketahui F hitung adalah 44.554 (empat puluh empat ribu lima ratus lima puluh empat) dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 (alpha 5%), maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai. Kondisi tersebut menyimpulkan bahwa model regresi cocok (*fit*) dengan data yang ada untuk mempengaruhi variabel terikat. Dengan demikian disimpulkan bahwa komunikasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini peneliti berpendapat bahwa, sangat sulit diharapkan kinerja pegawai apabila terhadap sumber daya manusia yang melaksanakan tugas dan kewajiban ternyata tidak didukung komunikasi yang baik dan memadai untuk mendorong motivasi pegawai. Selain itu, betapa sulitnya mengharapkan pegawai yang memiliki motivasi untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik apabila tidak disertai dengan komunikasi yang baik.

Untuk pembuktian hipotesis digunakan model analisis regresi linear berganda sebagai berikut.

#### **1. Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Hasil perhitungan regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji *t* untuk pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja terdapat pada lampiran IV. Ikhtisar hasil pengujian tersebut disajikan pada halaman berikut.

**Tabel 4.27 Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja**

Uraian	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	t hitung	t tabel
Koefisien Korelasi (R)	0.745		
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	0.555	7.330	1.684
Konstanta (a)	8.105		
Koefisien Regresi (b)	0.659		

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Berdasarkan hasil pengujian di atas, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0.555. Hal ini berarti 55,5% perubahan variabel Kinerja disebabkan oleh perubahan variabel Komunikasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Nilai uji ANOVA atau F test diperoleh nilai F hitung sebesar 53.729 dengan *significance* 0.000. Karena nilai *significance* 0.000 jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variable Kinerja, atau dengan kata lain variable Komunikasi mempengaruhi kinerja.

Nilai unstandardized coefficient untuk konstanta sebesar 8,105 dan X<sub>1</sub> sebesar 0,659 dengan nilai nilai t hitung 7.330 lebih besar daripada nilai t tabel 1.684, maka H<sub>01</sub> ditolak. Sehingga disimpulkan terdapat pengaruh yang positif dari variabel Komunikasi terhadap variabel Kinerja. Dari hasil penelitian ini bermakna bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja, hal ini sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1985:151) yang mengatakan apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja. Juga sejalan dengan pendapat Navy O'Reilly dan Robert dalam Muhammad

(2001:90) bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi.

## 2. Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

Hasil perhitungan regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji  $t$  untuk pengaruh Motivasi terhadap Kinerja terdapat pada lampiran IV. Ikhtisar hasil pengujian tersebut disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.28** Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Uraian	Motivasi ( $X_2$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$
Koefisien korelasi ( $r$ )	0.791		
Koefisien Determinasi ( $r^2$ )	0.626	8.486	1.684
Konstanta ( $a$ )	14.223		
Koefisien Regresi ( $b$ )	0.522		

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Berdasarkan hasil pengujian di atas, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0.626. Hal ini berarti 62,6% perubahan variabel Kinerja disebabkan oleh perubahan variabel Motivasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Nilai uji ANOVA atau F test diperoleh nilai F hitung sebesar 72.019 dengan *significance* 0.000. Karena nilai *significance* 0.000 jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel Kinerja, atau dengan kata lain variabel Motivasi mempengaruhi kinerja.

Nilai *unstandardized coefficient* untuk konstanta sebesar 14,223 dan  $X_2$  sebesar 0,522 dengan nilai nilai  $t$  hitung 8,486 lebih besar daripada nilai  $t$  tabel 1.684, maka  $H_{02}$  ditolak. Sehingga disimpulkan terdapat pengaruh yang positif dari variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja. Dari hasil penelitian ini

bermakna bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, hal ini sejalan dengan pendapat Buhler (2004:191) yang mengatakan bahwa “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa apabila motivasi seseorang tinggi, maka pegawai akan mencurahkan potensinya dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya.

### 3. Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Hasil perhitungan regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji  $F$  untuk pengaruh Komunikasi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja terdapat pada lampiran IV. Ikhtisar hasil pengujian tersebut disajikan pada halaman berikut.

**Tabel 4.29** Ikhtisar Hasil Pengujian Statistik Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Uraian	Komunikasi ( $X_1$ )	Motivasi ( $X_2$ )	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
Koefisien korelasi ( $R$ )	0.827			
Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	0.684		45.414	3.23
Konstanta ( $a$ )	2.664			
Koefisien Regresi ( $b$ )	0.314	0.349		

Sumber: diolah dari Lampiran IV

Berdasarkan hasil pengujian di atas, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0.684. Hal ini berarti 68,4% perubahan variabel Kinerja disebabkan oleh perubahan variabel Komunikasi dan Motivasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berdasarkan hasil pengujian di atas, nilai  $F$  hitung 45.414 lebih besar daripada nilai  $F$  tabel 3.23, maka  $H_{03}$  ditolak. Sehingga disimpulkan terdapat pengaruh yang positif dari variabel Komunikasi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja.

Nilai konstanta 2.664 serta nilai koefisien regresi 0,314 untuk Komunikasi dan 0,349 untuk Motivasi. Berdasarkan nilai tersebut persamaan matematis untuk pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) sebagai berikut.

$$Y = 2.664 + 0.314X_1 + 0.349X_2$$

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan diuraikan simpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Studi Kasus pada Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe Tanjung Priok.

#### **A. Simpulan**

Dari pembahasan hasil penelitian di atas, dapat diambil simpulan

1. Nilai komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok secara umum baik. Indikator yang dinilai paling rendah dari komunikasi adalah mengenai kemampuan menyampaikan keluhan, dari motivasi adalah mengenai gaji dan fasilitas, dan dari kinerja pegawai adalah tanggungjawab dan prakarsa.
2. Besar pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai keduanya signifikan. Motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh komunikasi.
3. Komunikasi dan motivasi berpengaruh secara serentak secara signifikan terhadap kinerja pegawai di bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok.

## B. Saran

Berdasarkan simpulan-simpulan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Atasan perlu lebih aktif berkomunikasi dan terbuka dengan pegawai, sehingga pegawai di bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok bersedia untuk menyampaikan keluhan terutama terkait masalah pribadi dan keluarga. Para pegawai juga harus mau terbuka kepada atasan terkait masalah pribadi dan keluarga sehingga tidak mengganggu kinerja.
2. Dalam hal kinerja agar dapat dilakukan Pelatihan Keterampilan Pegawai di bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok untuk dapat meningkatkan prakarsa dan tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas.

UNIVERSITAS TERBUKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (1998). *Seri ilmu sumber daya manusia: psikologi industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Amstrong, Michael. (2004). *Performance management*. terjemahan Toni Setiawan. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Bernadin, H. John. And Russel. (1993). *Human resources management*. New York:Mc. Grow-Hill.
- Budiantono, Bambang. (1992). Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan komunikasi terhadap peningkatan keberhasilan kerja tenaga administrasi Universitas Brawijaya Malang. *Tesis Magister Manajemen*. Program Pascasarjana Studi Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
- Buhler, P. (2004). *Management skills*. Jakarta: Prenada.
- Cascio, W.F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Cavanagh, Michael E. (2002). *Mencari motivasi. Seri manajemen memotivasi pegawai*, edited by A. Dale Timpe. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Davis, K dan Newstrom. J.W. (1996). *Perilaku dalam organisasi*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (1997). *Management fundamentals : A Framework*, Reston Reston Virginia: Publishing Company, A Prentice Hall Company.
- (1998)., *Human resources management 7e (manajemen sumber daya manusia, edisi 7)*. Jakarta: Prehalindo.
- Dharma, A. (2000). *Manajemen perilaku organisasi pendayagunaan sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Balai Pustaka.
- Effendy, O.U. (1979). *Komunikasi dan modernisasi*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Gibson, James L., et.all. (2006). *Organization (behaviour, structure, processes)*. terjemahan Djakasih. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo. (2001). *Prinsip dasar manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T.H. (1998). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hardjana, Andre. (2000). *Audit komunikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Hartari, Esti. (2008). Pengaruh komunikasi internal, budaya organisasi dan reward terhadap motivasi kerja di kantor pelayanan pajak surakarta. *Tesis Magister Manajemen*. Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta. .
- Hasibuan, M.S.P. (2004). *Manajemen sumber daya manusia (dasar dan kunci keberhasilan)*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Heller, Robert. (2001). *Motivating people*. Terjemahan oleh P. Buntaran. Jakarta: Dian Rakyat.

- Indrawijaya. (1989). *Perilaku organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Metodologi penelitian administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang organisasi dan tata kerja departemen keuangan.
- Liliwiri, Alo. (2004). *Wacana komunikasi organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Lindner, James. (1998). *Understanding employee motivation*. Ohio: The Ohio State University.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: Penerbit McGraw-Hill, Inc.
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan sumber daya manusia dan efektivitas organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Maryoto, Susilo. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert. L. And John A. Jackson. (1991). *Human resources manajemen*. New York: Mc. Grow-Hill
- Muhammad, Arni. (2008). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Gadjah Mada.
- . (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Gadjah Mada.
- , dan Marti Hadari. (1994). *Ilmu administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T. (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 68/PMK.01/2007 tanggal 27 Juni 2007 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal djbc.
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor:P-13/BC/2008 tanggal 12 Agustus 2008 tentang tata laksana audit kepabeanan dan audit cukai.
- Pigors, P and Myers, C. A. (1984). *Personel administration: a point of view and a method*. Tokyo: McGraw-Hill. Kogakusha, Ltd.
- Prasetyo, Bambang dan L.M. Jannah. (2006). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pratisto, Arif (2004). *Cara mengatasi masalah statistik dan rancangan percobaan dengan spss 12*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Reksohadiprojo, S. & Handoko, H. (2001). *Organisasi perusahaan teori, struktur, dan perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan. (2004). *Metode & teknik menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.

- Rue, L.W. dan Byars, L.L. (1997). *Human resources management*. New Jersey: Prentice-Hall.Inc
- Robbins, Stephen P. (1995). *Organization theory : structure, design, and applications (teori organisasi : struktur, desain dan aplikasi)*. Jakarta: Arcan.
- Sastrodiningrat, Soebagyo. (1998). *Kapita selekta manajemen dan kepemimpinan*. Jakarta: Ind-Hill-Co.
- Saydam, Gouzali. (2005). *Manajemen sumber daya manusia suatu pendekatan mikro*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Siagian, Sondang. (1997). *Organisasi, kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta: Penerbit PT. Gunung Agung.
- , (2007). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. (2003). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- , (2001). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- , (1997). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sundarso, dkk. (2006). *Teori administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Suprihanto, J. (2000). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Sutarto. (1991). *Dasar-dasar komunikasi administrasi*. Yogyakarta: Duta Wacana University Press.
- Umar, H. (2004). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Thoha, Miftah. (1983). *Perilaku organisasi*. Jakarta:CV. Rajawali.
- , (2007). *Desain penelitian msdm dan perilaku karyawan*. Jakarta: Penerbit PT. RajaGrafindo Persada.
- Walker, J.W. (1992). *Human resources strategy*. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Walgito, B. (2001). *Psikologi sosial*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Waluyo, S.S. (2005). Pengaruh kaderisasi dan motivasi terhadap partisipasi politik kader partai kesdilan sejahtera di kota bekasi. *Tesis Magister Sains*. Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Krisnadwipayana.
- Wikipedia. (2008). Kinerja. Diambil 2 Desember 2008 dari situs Wolrd Wide Web <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zainun, B. (1994). *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Penerbit Balai Aksara.
- Zulkarnain. (2006). Hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan motivasi kerja pegawai kantor wilayah iii direktorat jenderal bea dan cukai palembang. *Tesis Magister Manajemen*. Program Pasca Sarjana Universitas Persada Indonesia. Y.A.I.

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Bambang Heru Suhartono  
Tempat dan tanggal lahir : Banjarnegara, 29 Agustus 1971  
Agama : Islam  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Status : Kawin  
Nama Istri : Aam Amalia  
Nama Anak : 1. M. Syauqi Ridwan  
2. Hana Zahidah  
3. Nusaibah Hasna Qonita  
4. Maryam Zakiyyah  
Alamat : Jl. Anggur III Blok B 11 No. 6 Graha Indah RT 08/10  
Jakamulya Bekasi Selatan Kota Bekasi  
Nama Ayah : Alm. Susichad Muthohar  
Nama Ibu : Hj. Saonah  
Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri 1 Punggelan (1978-1984)  
2. SMP Negeri 1 Wanadadi (1984-1987).  
3. SMA Negeri 1 Purwokerto (1987-1990).  
4. Program Diploma III Bea dan Cukai, Departemen  
Keuangan RI (1990-1993).  
5. Fakultas Ilmu Sosial Politik, Universitas Terbuka  
(1998-2002).

**LAMPIRAN I (INSTRUMEN/KUESIONER)**

- **Surat Pengantar**
- **Kuesioner**

UNIVERSITAS TERBUKA

Jakarta, Juni 2009

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Yth.

Bapak/Ibu/Sdr./i

Pegawai bidang Audit

di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

Assalamu`alaikum Wr.Wb.,

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah Tuhan Yang Maha Kuasa. Sholawat dan salam tertuju pada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Semoga kita selalu dalam lindungan Allah SWT.

Bapak/Ibu/Sdr./i yang saya hormati, penulis adalah mahasiswa S2 Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka yang sedang menyusun tesis dengan judul "PENGARUH KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA BIDANG AUDIT KANTOR PELAYANAN UTAMA BEA DAN CUKAI TIPE A TANJUNG PRIOK)". Salah satu bahan yang nantinya dijadikan masukan dalam penyusunan tesis ini adalah penyebaran kuesioner yang berisikan daftar pernyataan. Perlu juga diketahui bahwa kuesioner ini bersifat rahasia sehingga tidak akan mempengaruhi kedudukan Bapak/ Ibu /Sdr./i sebagai pegawai.

Penulis berharap kuesioner ini segera diisi dan dikembalikan agar masukan dari Bapak/Ibu/Sdr./i dalam waktu singkat dapat penulis olah sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Semoga Allah Tuhan Yang Maha Kuasa mencatat amal baik Bapak/ibu/Sdr./i.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr./i, penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalam,



Bambang Heru S.

**KUESIONER**

Identitas Responden :

- 1) Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Wanita
- 2) Pangkat/ Gol : a. I (satu) b. II (dua) c. III (tiga) d. IV (empat)
- 3) Jabatan : a. Staf b. Auditor c. Es IV d. Es III
- 4) Masa Kerja : a. 0 - 4 th b. 5 - 9 th c. 10 - 14 th d. 15 - 20 th e. >20 th
- 5) Pendidikan : a. SLTA b. D1 c. D3 d. S1/D4 e. S2/S3
- 6) Umur : a. 20-30 th b. 30-40 th c. 40 - 50 th d. >50 th

**PETUNJUK PENGISIAN**

Bapak/Ibu/Sdr./i dimohon untuk memberi tanda *checklist* ( ✓ ) pada salah satu pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang dialami sehari-hari ketika Bapak/Ibu/Sdr./i melakukan pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## I. KUESIONER VARIABEL KOMUNIKASI

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MENYAMPAIKAN LAPORAN</b>						
1	Pegawai menyampaikan laporan ke atasan baik lisan maupun tertulis.					
2	Selaku pegawai secara tertulis menyampaikan pertanggungjawaban setiap selesai melakukan pekerjaan.					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MENYAMPAIKAN PENDAPAT</b>						
3	Pegawai mengkonsultasikan gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan pada atasan.					
4	Pegawai meminta masukan atasan untuk penyelesaian pekerjaan					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MENYAMPAIKAN KELUHAN</b>						
5	Pegawai menyampaikan keluhan yang berhubungan erat dengan pekerjaan pada atasan pegawai baik secara lisan maupun tertulis.					
6	Pegawai mengkonsultasikan masalah pribadi pegawai pada atasan pegawai					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MEMBERIKAN TUGAS</b>						
7	Pegawai memberikan tugas kepada bawahan/pegawai lain sesuai jenjang tugas					
8	Dalam rangka menumbuhkan tanggungjawab pegawai yang lain, pegawai melimpahkan wewenang kepada pegawai lain di bawahnya.					
9	Sebagai pegawai tidak sungkan memberi perintah pada pegawai lain (bawahan)					

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MEMBERIKAN ARAHAN</b>						
10	Pegawai mengkomunikasikan kepada bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.					
11	Dalam hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah pelaksanaan tugas di lapangan, pegawai memberikan petunjuk pelaksanaannya pada bawahan					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MEMBERIKAN BIMBINGAN</b>						
12	Pegawai memberikan bimbingan terkait peraturan dalam pelaksanaan pekerjaan					
13	Dalam setiap kali pertemuan dengan para pegawai, atasan menanyakan kesulitan yang dihadapi mereka terutama yang berhubungan dengan pekerjaan.					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MEMBERIKAN MOTIVASI</b>						
14	Pegawai berusaha memberikan motivasi kepada bawahan terkait pelaksanaan tugas.					
15	Pegawai juga memberikan motivasi kepada para pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan.					
16	Untuk menghidupkan suasana agar pekerjaan tidak menjenuhkan, pegawai juga memberikan motivasi pada para pegawai lain.					

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN MELAKUKAN KOORDINASI</b>						
17	Agar pekerjaan dapat berjalan lancar pegawai melakukan koordinasi dengan sesama pegawai.					
18	Bagi pegawai pekerjaan di setiap tim akan berjalan baik kalau ada koordinasi dengan sesama pegawai di tim tersebut.					
19	Pegawai dan teman-teman satu tim berdiskusi dalam membuat suatu keputusan di tim.					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN DALAM MENGAJAK KERJASAMA</b>						
20	Pegawai mengajak pegawai lain untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
21	Ketika akan melakukan pekerjaan dalam tim, pegawai melibatkan semua pegawai dalam tim untuk bekerja sama.					
22	Pegawai meminta bantuan pegawai lain terkait pelaksanaan pekerjaan.					
23	Pegawai tidak sungkan menegur pegawai lain yang melalaikan tugas/perintah.					
<b>INDIKATOR KEMAMPUAN DALAM BERBAGI INFORMASI</b>						
24	Pegawai berbagi informasi terkait ide baru dalam penyelesaian pekerjaan.					
25	Berhubungan erat dengan pekerjaan baik yang akan maupun yang telah dilaksanakan, pegawai saling memberi masukan.					

## II. KUESIONER VARIABEL MOTIVASI

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR PRESTASI</b>						
1	Pegawai mendapat penilaian yang adil dan baik atas prestasi kerja sehingga membuat pegawai giat bekerja					
2	Pegawai senang ketika dalam melaksanakan tugas ada dukungan dari atasan					
3	Pimpinan selalu memberi apresiasi positif terhadap pegawai dalam bekerja					
<b>INDIKATOR PENGAKUAN</b>						
4	Pujian secara lisan dari atasan dapat menambah semangat bekerja pegawai					
5	Pegawai lebih bersemangat berprestasi ketika kemampuannya diakui/dihargai dengan baik					
6	Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberi motivasi kerja pegawai					
<b>INDIKATOR TANGGUNG JAWAB</b>						
7	Bila ada pekerjaan yang belum selesai menyebabkan pikiran pegawai tidak tenang					
8	Merupakan suatu kepuasan bagi pegawai ketika menyelesaikan tugas dengan baik					
9	Bila ada tugas kerja lembur, pegawai merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya					

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KEMAJUAN</b>						
10	Pengembangan karier pegawai telah dilaksanakan dengan baik					
11	Pegawai mendapat kesempatan untuk belajar hal-hal yang baru					
12	Pegawai memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan					
13	Pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan karier					
<b>INDIKATOR PEKERJAAN ITU SENDIRI</b>						
14	Pegawai senang memperoleh beban pekerjaan yang berat sehingga tertantang untuk memacu prestasi					
15	Tugas dan tanggung jawab pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan dan tingkat pendidikan pegawai.					
<b>INDIKATOR GAJI DAN FASILITAS</b>						
16	Besarnya gaji (termasuk tunjangan) dan fasilitas yang diperoleh pegawai sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan					
17	Besarnya gaji pegawai (termasuk tunjangan) yang diperoleh sesuai dengan pengalaman kerja					
18	Kebutuhan hidup pegawai sehari-hari telah terpenuhi dengan bekerja di sini					
19	Pegawai setuju bahwa dengan terpenuhinya kebutuhan ekonomi sehari-hari maka dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat					
20	Dalam bekerja pegawai mendapat jaminan kesehatan					

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KONDISI KERJA</b>						
21	Kelengkapan sarana di ruang kerja saat ini cukup memadai untuk mendorong pegawai bekerja					
22	Kondisi lingkungan tempat kerja cukup baik dan nyaman					
23	Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan					
24	Tata letak dan tata ruang tempat pegawai bekerja memberi inspirasi untuk bekerja					
<b>INDIKATOR ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KANTOR</b>						
25	Administrasi yang mengatur hak-hak pegawai cukup baik					
26	Pegawai tidak merasa disulitkan dengan administrasi kantor					
<b>INDIKATOR SUPERVISI</b>						
27	Perkembangan penyelesaian pekerjaan dipantau oleh pimpinan					
28	Dalam bekerja, pegawai merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan					
29	Pelaksanaan pekerjaan pegawai diawasi secara wajar					
30	Pegawai senang ketika atasan langsung segera mengoreksi pekerjaan pegawai sebelum dilakukan lebih jauh					
<b>INDIKATOR HUBUNGAN ANTAR PRIBADI</b>						
31	Pegawai memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja					
32	Pegawai dapat saling memberikan masukan dengan sesama rekan kerja					
33	Pegawai menikmati kerjasama dengan orang lain dalam pelaksanaan kerja					

### III. KUESIONER VARIABEL KINERJA PEGAWAI

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR KETERAMPILAN KERJA</b>						
1	Pegawai menguasai peraturan terkait bidang tugas yang dibebankan					
2	Pegawai menguasai prosedur pelaksanaan tugas dan jabatannya					
3	Pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya					
4	Pegawai mempunyai pengalaman yang baik di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya					
<b>INDIKATOR KUALITAS PEKERJAAN</b>						
5	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
6	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan rapi					
<b>INDIKATOR KUANTITAS PEKERJAAN</b>						
7	Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan					
8	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
<b>INDIKATOR TANGGUNG JAWAB</b>						
9	Pegawai bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Pegawai bersedia menanggung konsekuensi akibat kesalahan dalam melaksanakan tugas					
11	Pegawai mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan					

NO.	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>INDIKATOR PRAKARSA</b>						
12	Pegawai tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan					
13	Pegawai berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya					
14	Pegawai berusaha memberikan saran yang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai atau yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas					
<b>INDIKATOR DISIPLIN</b>						
15	Pegawai bersedia mematuhi aturan kantor yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/ pulang kerja					
16	Pegawai bersedia mematuhi aturan kantor yang berkaitan dengan keluar kantor bukan untuk urusan dinas					
<b>INDIKATOR KERJASAMA</b>						
17	Pegawai mampu membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.					
18	Pegawai mengetahui bidang tugas orang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya.					
19	Pegawai bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak sependapat.					

## LAMPIRAN II (JAWABAN RESPONDEN)

## Rekapitulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Komunikasi (X1)

Respdn	No Item Pernyataan																									Jml	Rata rata	Kategori	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5.0	Sangat baik	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5.0	Sangat baik	
3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123	4.9	baik	
4	4	5	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	116	4.6	baik	
5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	114	4.6	baik	
6	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	112	4.5	baik	
7	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	111	4.4	baik	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	109	4.4	baik	
9	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	108	4.3	baik	
10	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	107	4.3	baik	
11	5	5	5	5	4	3	5	3	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	107	4.3	baik
12	4	4	4	5	4	2	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	107	4.3	baik	
13	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	105	4.2	baik
14	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	105	4.2	baik	
15	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	105	4.2	baik	
16	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	104	4.2	baik	
17	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	4.2	baik	
18	5	5	5	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	104	4.2	baik
19	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	3	1	2	1	5	5	101	4.0	baik	
20	4	2	5	4	4	3	4	4	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	99	4.0	baik
21	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	4.0	baik	
22	4	4	5	5	4	2	3	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	98	3.9	cukup
23	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	98	3.9	cukup
24	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97	3.9	cukup	
25	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	97	3.9	cukup
26	4	4	4	4	4	2	2	1	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	97	3.9	cukup	
27	5	2	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	96	3.8	cukup

Res	No Item Pernyataan																									Jml	Rata	Kategori	
ponden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		rata		
28	5	3	4	5	4	1	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	95	3.8	cukup	
29	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	3.8	cukup	
30	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	93	3.7	cukup	
31	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	3.7	cukup	
32	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	91	3.6	cukup	
33	4	4	5	4	4	3	4	2	1	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	91	3.6	cukup	
34	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	91	3.6	cukup	
35	4	4	3	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	90	3.6	cukup	
36	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	90	3.6	cukup	
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	89	3.6	cukup
38	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	87	3.5	cukup	
39	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	87	3.5	cukup	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	87	3.5	cukup	
41	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	86	3.4	cukup	
42	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	80	3.2	cukup	
43	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	79	3.2	cukup	
44	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	2	3	4	4	3	78	3.1	cukup	
45	2	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	2.9	kurang	
	194	180	190	191	173	129	181	160	153	164	165	168	168	190	160	171	166	194	193	184	177	163	157	187	185	4445			
R/item	4.3	4	4.2	4.2	3.8	2.9	4	3.6	3.4	4.1	4.1	4.2	4.2	4.2	4	3.8	4.1	4.3	4.3	4.1	3.9	3.6	3.5	4.2	4.1				
	8.3		8.5		6.7		1.1		8.2		8.4		12		13		15		8.3										
R/Indikator	4.156		4.233		3.356		3.659		4.100		4.178		4.007		4.244		3.783		4.133										
	Laporan		pendapat		keluhan		tugas		arahan		bimbingn		motivasi		koordinasi		kerjasama		informasi										

Rekapitulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi (X2)

Rsp nde n	No Item Pernyataan																																	Jml	rata rata	Kate gori		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33					
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	165	5.0	sgt baik	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	165	5.0	sgt baik
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	158	4.8	baik
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	152	4.6	baik	
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	141	4.3	baik	
6	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	139	4.2	baik	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	139	4.2	baik	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	135	4.1	baik	
9	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	2	2	4	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	134	4.1	baik		
10	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	134	4.1	baik	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	132	4.0	baik	
12	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	129	3.9	cukup		
13	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	3.8	cukup	
14	5	5	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	126	3.8	cukup	
15	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	125	3.8	cukup	
16	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124	3.8	cukup	
17	2	3	3	2	3	2	5	5	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	124	3.8	cukup	
18	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	122	3.7	cukup	
19	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122	3.7	cukup	
20	3	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	121	3.7	cukup		
21	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	121	3.7	cukup	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	121	3.7	cukup	
23	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	121	3.7	cukup	
24	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	4	120	3.6	cukup		
25	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	5	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	3.6	cukup	
26	5	5	4	5	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	119	3.6	cukup	
27	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	119	3.6	cukup	
28	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	3.6	cukup	
29	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	5	5	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	118	3.6	cukup	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	118	3.6	cukup	
31	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	117	3.5	cukup	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	5	3	2	2	1	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	113	3.4	cukup	

Res	No Item Pertanyaan																																	Jml	rata	kate								
pdn	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33											
33	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	113	3.4	cukup						
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	113	3.4	cukup						
35	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	111	3.4	cukup							
36	2	4	3	4	5	5	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	108	3.3	cukup								
37	3	4	3	3	4	5	4	4	2	2	4	4	5	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	106	3.2	cukup								
38	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1	106	3.2	cukup							
39	5	5	4	3	4	5	2	5	2	2	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	3	4	4	3	106	3.2	cukup								
40	3	5	3	3	4	4	5	5	2	2	4	3	3	3	1	1	2	2	4	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	105	3.2	cukup								
41	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104	3.2	cukup								
42	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	102	3.1	cukup							
43	4	3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	98	3.0	cukup								
44	2	2	3	2	2	2	5	5	4	2	4	2	2	3	4	2	2	4	5	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	4	4	4	97	2.9	kurang								
45	5	5	5	4	5	5	4	5	4	1	1	1	1	2	4	1	1	1	5	1	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	91	2.8	kurang								
R/ite m	4.2	4.4	4	3.9	4.1	4.4	4.2	4.4	3.4	3.1	3.6	3.5	3.6	3.4	3.6	3.3	3.1	3.2	3.3	3.3	3.4	3.6	3.3	3.3	3.4	3.7	3.6	3.8	4	4.1	4.1	3.9	5500											
R/in dikato r	12.6			12.4			12.1			13.7			7.0			17.0			13.5			6.7			15.1			12.0																
	4.200			4.148			4.022			3.433			3.511			3.409			3.383			3.333			3.772			4.007																
	prestasi			pengakuan			tanggung jawab			kemajuan			pkrgan			gaji & fasilitas			kondisi kerja			adm			supervisi			hubungan																

## Rekapitulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja (Y2)

Responden	No Item Pernyataan																			Jml	Rata rata	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	5.0	Sangat baik
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	5.0	Sangat baik
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	94	4.9	baik
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	90	4.7	baik
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	86	4.5	baik
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	85	4.5	baik
7	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	84	4.4	baik
8	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	83	4.4	baik
9	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	83	4.4	baik
10	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	82	4.3	baik
11	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	82	4.3	baik
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	80	4.2	baik
13	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4.2	baik
14	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	79	4.2	baik
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	78	4.1	baik
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0	baik
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0	baik
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4.0	baik
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	76	4.0	baik
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9	cukup
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.9	cukup
22	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	3	5	74	3.9	cukup
23	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3.9	cukup
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	73	3.8	cukup
25	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	71	3.7	cukup
26	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	71	3.7	cukup
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	71	3.7	cukup

Respon den	No Item Pertanyaan																			Jml	rata rata	Kate gori	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	71	3.7	cukup	
29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	71	3.7	cukup	
30	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	70	3.7	cukup	
31	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	70	3.7	cukup	
32	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	2	3	3	3	4	69	3.6	cukup	
33	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	69	3.6	cukup	
34	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	67	3.5	cukup	
35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	5	3	4	2	3	67	3.5	cukup	
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	2	3	65	3.4	cukup	
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	3	3	3	63	3.3	cukup	
38	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	62	3.3	cukup	
39	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	61	3.2	cukup	
40	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	61	3.2	cukup	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	60	3.2	cukup	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0	cukup	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.0	cukup	
44	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	54	2.8	kurang	
45	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	2	50	2.6	kurang	
	175	175	181	174	177	177	179	170	176	169	167	167	171	170	187	175	179	169	169	3307			
R/item	3.9	3.9	4	3.9	3.9	3.9	4	3.8	3.9	3.8	3.7	3.7	3.8	3.8	4.2	3.9	4	3.8	3.8				
	15.667				7.867			7.756			11.378			11.289			8.044		11.489				
	3.917				3.933			3.878			3.793			3.763			4.022		3.830				
R/Indikator	Ketrampilan				kualitas			kuantitas			Tanggung jawab			prakarsa			disiplin		kerjasama				

### LAMPIRAN III

#### **PEDOMAN WAWANCARA KEPADA KEPALA BIDANG AUDIT KPU BEA DAN CUKAI TIPE A TANJUNG PRIOK**

- ♦ Pendapat mengenai hasil penelitian: skor dimensi/indikator terbaik.
- ♦ Pendapat mengenai hasil penelitian: skor dimensi/indikator terburuk.
- ♦ Kinerja pegawai
- ♦ Hambatan yang dihadapi
- ♦ Upaya mengatasi hambatan

Penjelasan:

Pertanyaan dapat berkembang pada saat wawancara

UNIVERSITAS TERBUKA

## HASIL WAWANCARA DENGAN KABID AUDIT KPU BEA DAN CUKAI TIPE A TANJUNG PRIOK

Hari, Tanggal	:	Jum'at, 26 Juni 2009
Tempat	:	Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok
Waktu	:	16.00 – 16.45
Narasumber	:	Drs. Hakim Satria
Jabatan	:	Kepala Bidang Audit KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok

- T : Mohon izin untuk wawancara Bapak. Bagaimana pendapat Bapak tentang hasil penelitian. Berdasarkan penelitian, variabel motivasi mempengaruhi kinerja, dari variabel motivasi skor terbaik didapat dari indikator prestasi. Bagaimana pendapat Bapak mengenai hal ini ?
- J : Ya kalau terkait dengan prestasi artinya pegawai secara umum senang apabila mereka dapat berprestasi dan prestasinya mendapat apresiasi yang baik dari atasan ataupun organisasi.
- T : Secara kongkrit apa bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi?
- J : Secara aturan bentuknya adalah penghargaan dari pemerintah, sedangkan dari bidang audit sendiri kita memberikan apresiasi berupa pegawai terbaik setiap bulan.
- T : Apa bentuk apresiasi dan apa kriterianya ?
- J : Bentuk apresiasinya kita umumkan dan diberikan souvenir. Kriterianya adalah pegawai yang paling cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil kerja yang baik. Kriteria yang lain adalah kedisiplinan kehadiran dan kerjasama yang baik dengan pegawai yang lain.
- T : Terkait indikator terburuk yaitu administrasi dan kebijakan kantor, bagaimana pendapat Bapak ?
- J : Manusia secara umum memang tidak terlalu suka dengan berbagai macam administrasi, tetapi tetap harus diingatkan kepada para pegawai bahwa administrasi dan kebijakan kantor dibuat bukanlah untuk menyulitkan pegawai, tetapi untuk kebaikan diri pegawai dan organisasi.
- T : Maaf bapak, sekarang terkait kinerja, bagaimana kinerja pegawai menurut pendapat Bapak.
- J : Menurut saya setelah terbentuknya KPU (Kantor Pelayanan Utama Bea dan cukai, pen) kinerja pegawai sangat baik masalah ketrampilan pegawai yaitu penguasaan pegawai atas peraturan dan prosedur, penyelesaiannya pekerjaan yang baik dan tepat waktu, termasuk kerjasama antar pegawai, prakarsa untuk menghadirkan ide-ide baru maupun kedisiplinan. Bahkan terkait dengan tugas audit jumlah surat tugas dan penyelesaiannya sangat meningkat karena selain audit yang reguler kita juga melakukan audit insidental terkait keberatan yang diajukan pengguna jasa atas putusan pejabat terkait.

- T : Sekarang terkait komunikasi, bagaimana komunikasi antar pegawai di kantor?
- J : Saya kira komunikasi antar pegawai sangat baik, baik antara pimpinan, pimpinan dengan bawahan, maupun komunikasi dengan sejawat. Saya kira diantara poin penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- T : Apakah ada program khusus dari kantor untuk meningkatkan komunikasi?
- J : Ada, kita pernah membuat pelatihan tentang komunikasi untuk para pegawai dengan memanggil praktisi yang ahli komunikasi dari kantor lain. Disamping itu untuk bidang audit kita dalam setahun minimal dua kali mengadakan acara 'gathering' untuk seluruh pegawai dan keluarganya dan saya percaya hal ini positif bagi terbangunnya komunikasi, kebersamaan dan kedekatan semua pegawai.
- T : Bagaimana hambatan-hambatan yang masih ada terkait, komunikasi, motivasi maupun kinerja pegawai ?
- J : Memang, meskipun sudah diupayakan, masih ada kekurangan di komunikasi misalnya para pegawai belum sepenuhnya mau terbuka sekiranya ada masalah terutama masalah pribadi dan keluarga, padahal saya sudah berupaya untuk mencairkan hal-hal semacam ini. Mengenai motivasi, kalau masih ada yang belum sepenuhnya termotivasi saya kira jumlahnya tinggal sedikit, tapi akan terus kita ingatkan. Begitu juga dengan masalah kinerja, walaupun masih ada hambatan paling masalah pengumpulan data dari pihak eksternal.
- T : Baik. Terima kasih Bapak atas kesempatan dan wawancaranya. Selamat Sore.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Lampiran IV**  
**Uji Reliabilitas Kuisisioner Komunikasi (X<sub>1</sub>)**

**Reliability**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.939	25

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	94.87	134.884	.580		.931
X1_2	95.18	132.740	.476		.933
X1_3	94.96	131.134	.652		.930
X1_4	94.93	135.245	.531		.932
X1_5	95.33	132.000	.653		.930
X1_6	96.31	134.901	.379		.935
X1_7	95.16	133.180	.548		.932
X1_8	95.62	133.922	.426		.934
X1_9	95.78	130.131	.523		.933
X1_10	95.09	132.174	.709		.930
X1_11	95.07	134.336	.663		.930
X1_12	95.00	134.864	.622		.931
X1_13	95.00	134.455	.579		.931
X1_14	94.86	135.043	.524		.932
X1_15	95.18	133.740	.603		.931
X1_16	95.38	134.195	.558		.932
X1_17	95.04	132.225	.753		.929
X1_18	94.87	130.255	.796		.928
X1_19	94.99	132.556	.774		.929
X1_20	95.09	133.128	.648		.930
X1_21	95.24	131.462	.581		.931
X1_22	95.56	132.616	.584		.931
X1_23	95.69	133.765	.477		.933
X1_24	95.02	133.366	.627		.931
X1_25	95.07	133.200	.663		.930

**Lampiran IV**  
**Uji Reliabilitas Kuisisioner Motivasi (X<sub>2</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.943	.946	33

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	118.00	263.409	.352		.944
X2_2	117.84	264.316	.411		.943
X2_3	118.22	260.449	.481		.942
X2_4	118.31	258.537	.553		.942
X2_5	118.09	263.628	.416		.943
X2_6	117.82	264.968	.351		.943
X2_7	117.98	266.068	.325		.944
X2_8	117.82	267.468	.308		.944
X2_9	118.80	259.936	.545		.942
X2_10	119.09	252.719	.774		.939
X2_11	118.64	257.462	.643		.941
X2_12	118.76	254.689	.721		.940
X2_13	118.67	254.273	.674		.940
X2_14	118.78	260.586	.539		.942
X2_15	118.64	261.280	.512		.942
X2_16	118.91	251.856	.635		.941
X2_17	119.16	249.498	.698		.940
X2_18	119.00	258.591	.517		.942
X2_19	118.09	263.583	.386		.943
X2_20	118.91	253.310	.490		.943
X2_21	118.91	257.946	.540		.942
X2_22	119.67	254.436	.639		.941
X2_23	118.62	260.286	.555		.942
X2_24	118.96	255.862	.640		.941
X2_25	118.91	252.628	.772		.939
X2_26	118.87	253.073	.772		.940
X2_27	118.51	257.574	.794		.940
X2_28	118.58	260.295	.643		.941
X2_29	118.44	259.862	.722		.941
X2_30	118.27	258.564	.636		.941
X2_31	118.16	263.180	.603		.942
X2_32	118.16	263.634	.624		.942
X2_33	118.33	260.318	.581		.941

**Lampiran IV**  
**Uji Reliabilitas Kuisiner Kinerja (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.962	19

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	69.60	101.836	.722	.	.958
Y_2	69.60	101.245	.765	.	.957
Y_3	69.47	101.891	.836	.	.957
Y_4	69.62	103.059	.690	.	.959
Y_5	69.56	101.525	.776	.	.957
Y_6	69.56	101.253	.797	.	.957
Y_7	69.51	102.346	.853	.	.957
Y_8	69.71	100.756	.743	.	.958
Y_9	69.58	103.431	.739	.	.958
Y_10	69.73	103.836	.611	.	.960
Y_11	69.78	100.631	.675	.	.959
Y_12	69.78	102.631	.596	.	.960
Y_13	69.69	102.128	.688	.	.959
Y_14	69.71	102.665	.710	.	.958
Y_15	69.33	100.864	.677	.	.959
Y_16	69.60	97.200	.753	.	.958
Y_17	69.51	100.756	.831	.	.957
Y_18	69.73	98.745	.808	.	.957
Y_19	69.73	100.245	.803	.	.957

**Lampiran IV**  
**Hasil pengujian Statistik Pengaruh Komunikasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 <sup>a</sup>	.555	.545	7.162

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2755.765	1	2755.765	53.729	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2205.479	43	51.290		
	Total	4961.244	44			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.105	6.984		.902	.372
	X1	.659	.090	.745	7.330	.000

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran IV****Hasil pengujian Statistik Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.617	6.568

a. Predictors: (Constant), X2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3106.470	1	3106.470	72.019	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1854.774	43	43.134		
	Total	4961.244	44			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.223	7.052		2.017	.050
	X2	.522	.066	.791	8.486	.000

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran IV**  
**Hasil pengujian Statistik Komunikasi (X<sub>1</sub>) dan Motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 <sup>a</sup>	.684	.668	6.112

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3392.517	2	1696.259	45.414	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1568.727	42	37.351		
	Total	4961.244	44			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.684	7.779		.342	.734
	X1	.314	.113	.355	2.767	.008
	X2	.349	.085	.530	4.129	.000

a. Dependent Variable: Y

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja	73.49	10.619	45
komunikasi	98.78	12.105	45
motivasi	122.22	16.579	45

## Correlations

		kinerja	komunikasi	motivasi
Pearson Correlation	kinerja	1.000	.712	.809
	komunikasi	.712	1.000	.752
	motivasi	.809	.752	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja	.	.000	.000
	komunikasi	.000	.	.000
	motivasi	.000	.000	.
N	kinerja	45	45	45
	komunikasi	45	45	45
	motivasi	45	45	45

## Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi, komunikasi(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

## Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.824(a)	.680	.664	6.151	.680	44.554	2	42	.000	1.663

a. Predictors: (Constant), motivasi, komunikasi

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3371.927	2	1685.963	44.554	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1589.318	42	37.841		
	Total	4961.244	44			

a. Predictors: (Constant), motivasi, komunikasi

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3.540	7.818		.453	.653	-12.237	19.316						
	komunikasi	.208	.116	.237	1.789	.081	-.027	.443	.712	.266	.156	.434	2.305	
	motivasi	.404	.085	.631	4.759	.000	.233	.578	.809	.592	.416	.434	2.305	

a. Dependent Variable: kinerja

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		motivasi	komunikasi
1	Correlations		
	motivasi	1.000	-.752
	komunikasi	-.752	1.000
	Covariances		
	motivasi	.007	-.007
	komunikasi	-.007	.014

a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	komunikasi	motivasi
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	.010	17.668	.93	.05	.22
	3	.004	27.731	.07	.95	.78

a. Dependent Variable: kinerja

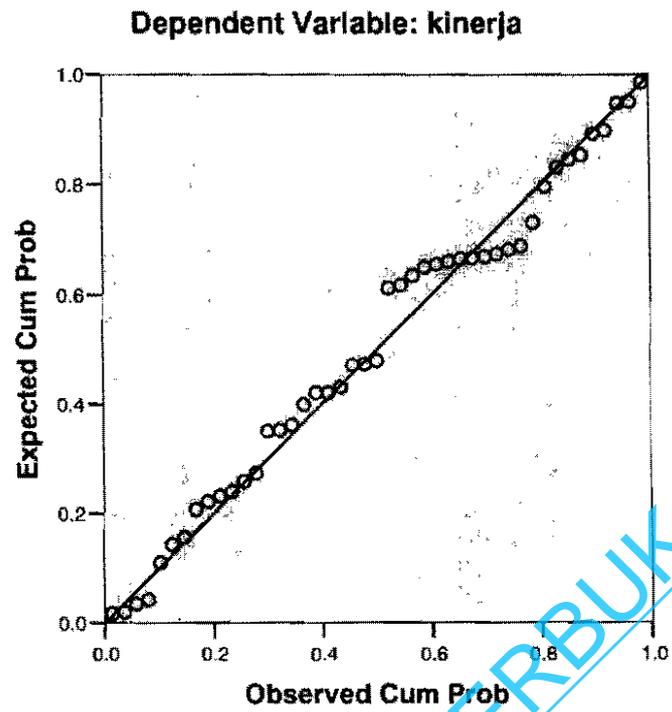
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	60.29	96.23	73.49	8.754	45
Residual	-12.979	13.690	.000	6.010	45
Std. Predicted Value	-1.507	2.598	.000	1.000	45
Std. Residual	-2.110	2.225	.000	.977	45

a. Dependent Variable: kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

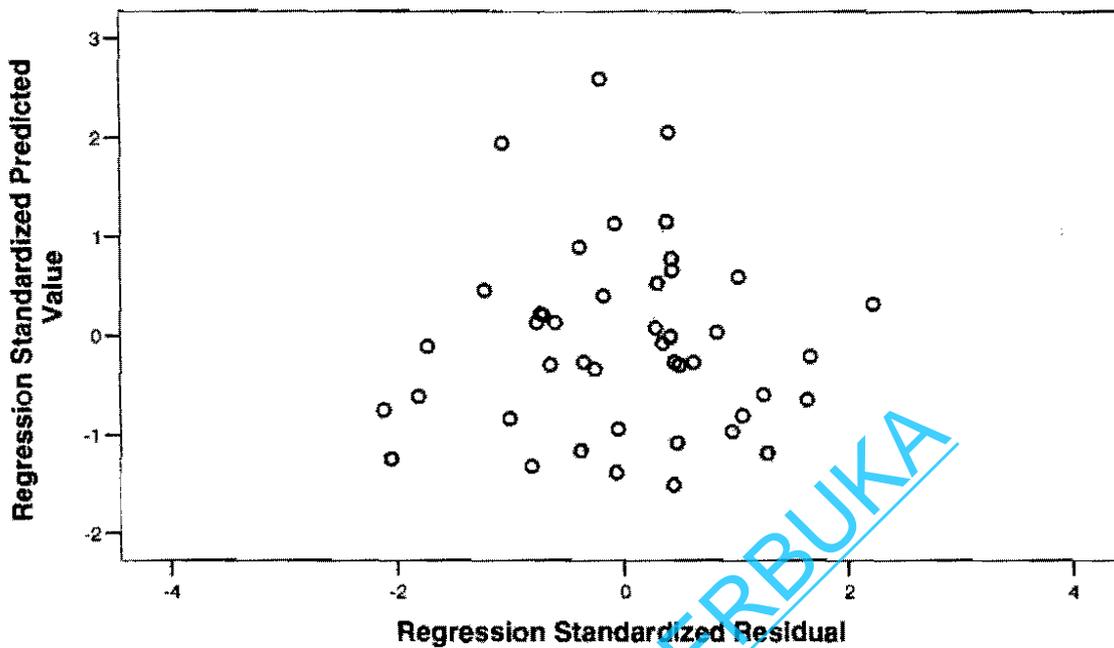
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



UNIVERSITAS TERBUKA

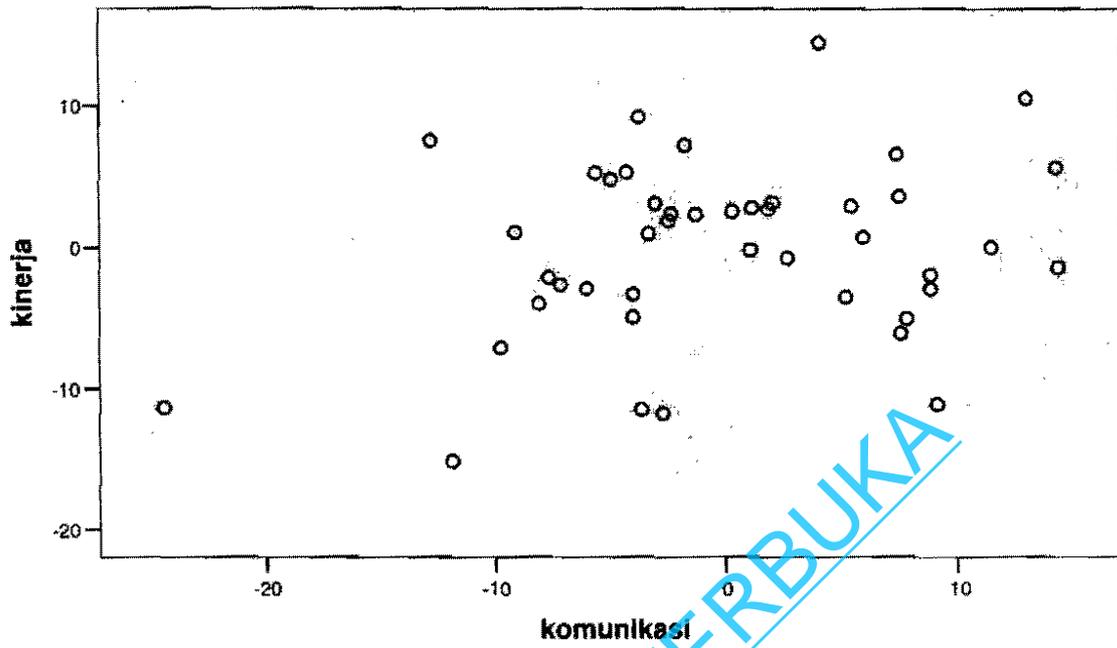
### Scatterplot

Dependent Variable: kinerja



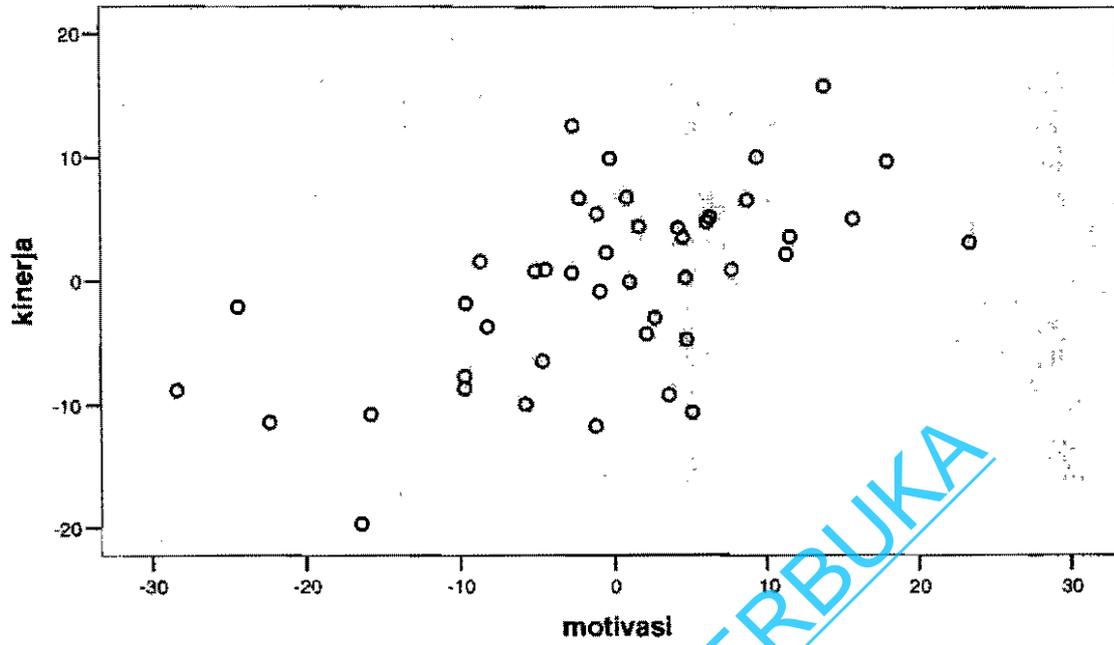
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: kinerja



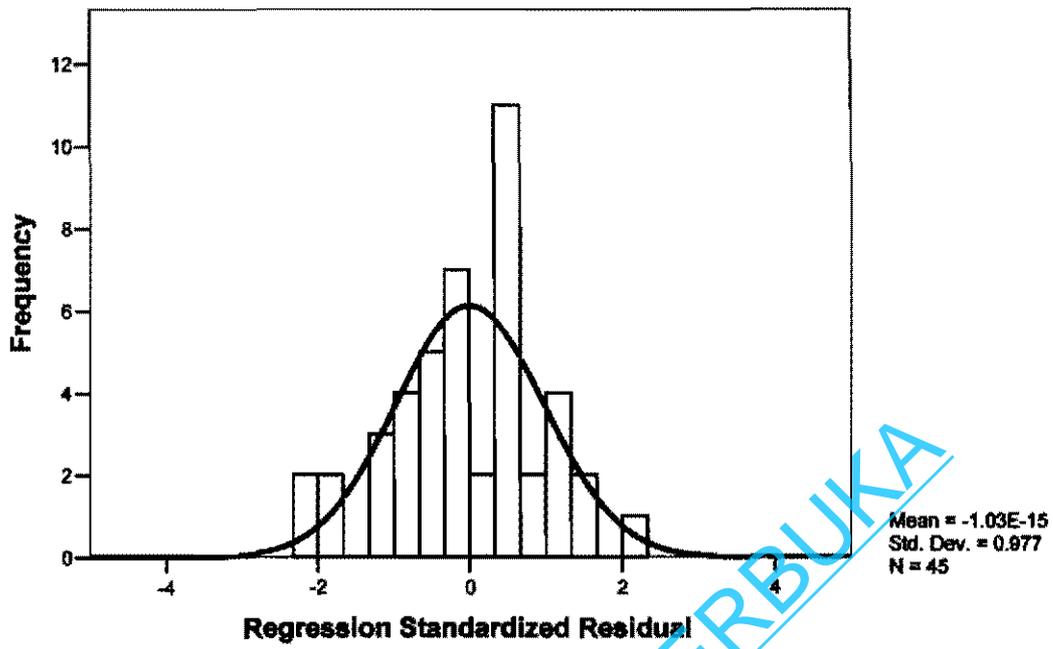
Partial Regression Plot

Dependent Variable: kinerja



### Histogram

Dependent Variable: kinerja



UNIVERSITAS TERBUKA