

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI
DAN KOMUNIKASI TERHADAP PRESTASI KERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SUKRAN JAMILAN TANJUNG

NIM. 018263674

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap
Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah
Kabupaten Tapanuli Tengah**

**SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM. 018263674**

**Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen
Universitas Terbuka, Jakarta, 2015**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei. Responden penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menggunakan sampel jenuh sebanyak 117 responden

Tipe penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory reseach*), karena penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi dan variabel komunikasi terhadap variabel prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuisioner.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif yang dipadukan dengan analisis kualitatif. Analisis data secara kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi linier berganda. Koefisien determinasi R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan uji F untuk pengaruh secara serentak dan uji t untuk pengaruh secara parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi dapat menjelaskan prestasi kerja pegawai Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 84,7%. Hasil lain dari penelitian ini adalah secara serentak dan parsial variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Komunikasi berpengaruh dominan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan prestasi kerja

ABSTRACT

The Influence of The Leadership Style, Motivation and Communication on The Work Achievement of Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM. 018263674

*Post-Graduate Program, Magister Management
Universitas Terbuka, Jakarta, 2015*

The aim of the research is to find out whether there is an influence of the leadership style, motivation and communication on the work achievement of Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah. The research method applied in this research is the survey research method. The respondents for this research are namely Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah as many as 117 respondents by using the saturated sampling method.

The type of the research is the explanatory research since this research is meant to explain the influence between the leadership style variable, motivation variable and communication variable on the work achievement of the Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah variable. The primer data collection is performed by using the questionnaires.

The analysis method used in this research is the quantitative analysis method combined with the qualitative analysis. The quantitative data analysis in this research is using the double linear regression equation. The determinant coefficient R^2 is used to measure the ability of free variable in explaining the bound variable. The research hypothesis test is done by using the F test for the simultaneous influence and the T test for the partial influence.

The outcome of the research shows that the leadership style, motivation and the communication are able to explain the work achievement of the Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah as much as 84,7%. Another outcome of this research is that the leadership style variable, the communication variable, and motivation variable simultaneously and partially have significant and positive influences on the work achievement of the Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah variable. The communication variable has more dominant influence on the work achievement of the Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah than the leadership style and motivation variables.

Keywords: *the leadership style, communication, motivation and the work achievement*

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Penyusun TAPM : SUKRAN JAMILAN TANJUNG
 NIM : 018263674
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/ Tanggal : Kamis/09 Juli 2015

Menyetujui :

Pembimbing II



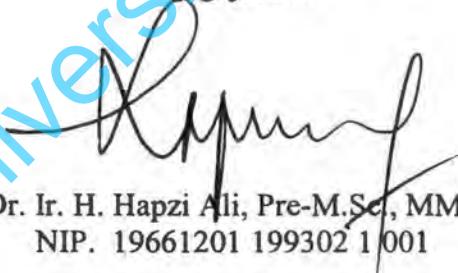
Dr. Yeni Absah, SE., M.Si.
 NIP. 19741123 200012 2 001

Pembimbing I



Dr. Muslich Lufti, MBA
 NIP. 19580917 198603 1 003

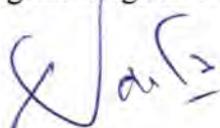
Penguji Ahli



Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, Pre-M.Sc., MM, CMA
 NIP. 19661201 199302 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen
 Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., M.Sc.
 NIP. 19781111 200501 1 001



Direktur
 Program Pascasarjana



Suefati, Ph.D., M.Sc.
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM : 018263674
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah,

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis/09 Juli 2015

Waktu : 21.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
 NIP. 19781111 200501 1 001

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, Pre-M.Sc., MM, CMA

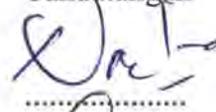
Pembimbing I

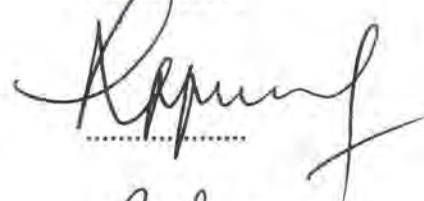
Nama : Dr. Muslich Lufti, MBA

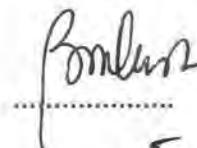
Pembimbing II

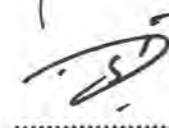
Nama : Dr. Yeni Absah, SE., M.Si.

Tandatangan









**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister yang berjudul
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai
Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah,
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.

STERAI
EMPEL
66ADF 001718900
000
RIKARTAH



ikarta, Juli 2015
Yang menyatakan

SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM : 018263674

KATA PENGANTAR

Dengan ucapan syukur peneliti persembahkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang menganugerahkan rahmad dan karuniaNya sehingga Tugas Akhir Pokok Magister (TAPM) yang berjudul : *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah,”* ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Suciati, Ph.D, M.Sc., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta beserta staf.
3. (Alm.) Drs. Amril Latif, M.Si, selaku Kepala UPBJJ Medan dan Staf serta seluruh Dosen Pengampu Mata Kuliah Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. M. Nasoha, SE., MSc., selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, Pre-M.Sc., MM, CMA. selaku Penguji Ahli
6. Dr. Muslich Lufi, MBA selaku Penguji / Dosen Pembimbing I
7. Dr. Yeni Absah, S.E, M.Si., selaku Penguji / Dosen Pembimbing II
8. Drs. H.M. Syarfi Hutauruk, MM., selaku Walikota Sibolga yang telah memberikan dukungan moril dalam penyelesaian kuliah pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
9. Sekertaris Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berkenan memberikan bantuan dalam penyelesaian TAPM ini.

10. Istriku Evelina Maria Sandra, dan anaku tersayang Akbar Fariz Tanjung, Lyvia Nauli Tanjung dan Marcel Syahbudin Tanjung yang telah banyak memberikan dorongan sehingga dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini tepat waktu.
11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen UPBJJ Medan Universitas Terbuka, dan seluruh rekan kerja peneliti terutama saudara Murdianto, S.Pd., MM (Kepala SMA Negeri 1 Matauli Pandan) yang telah banyak memberikan bantuan kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini.

Akhirnya, terima kasih atas segala kritik dan saran yang diberikan dalam penyusunan TAPM ini sehingga dapat digunakan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta. Kiranya Tuhan memberkati. Amin.

Jakarta, Juli 2015
Peneliti,

SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM . 018263674

RIWAYAT HIDUP

- Nama** : SUKRAN JAMILAN TANJUNG
- NIM** : 018263674
- Program Studi** : Magister Manajemen
- Tempat / Tanggal Lahir** : Sibolga, 04 Maret 1967
-
- Riwayat Pendidikan** :
- Lulus SD di Sibolga pada tahun 1979
 - Lulus SMP di Sibolga pada tahun 1983
 - Lulus SMA di Jakarta pada tahun 1987
 - Lulus S1 di Jakarta pada tahun 1996
-
- Riwayat pekerjaan** :
- Tahun 2004 s/d 2009 sebagai Anggota DPRD SU di Medan
 - Tahun 2011 s/d 2014 sebagai Wakil Bupati di TAPTENG
 - Tahun 2014 s/d sekarang sebagai Bupati di TAPTENG

Jakarta, Juli 2015

SUKRAN JAMILAN TANJUNG
NIM . 018263674

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Pernyataan Tidak Plagiat	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	7
C. Tujuan penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
B. Penelitian Terdahulu	40
C. Kerangka Berpikir	43
D. Operasionalisasi Variabel	48
E. Hipotesis	53
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	54
B. Populasi dan Sampel Penelitian	54
C. Instrumen Penelitian	55
D. Uji Validitas dan Reliabilitas	56

E. Prosedur Pengumpulan Data	62
F. Uji Asumsi Klasik	59
G. Metode Analisis Data	65
1. Analisis Kualitatif	66
2. Analisis Kuantitatif	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Analisis Kualitatif Hasil Penelitian	72
B. Uji Asumsi Klasik	80
C. Analisis Kuantitatif	87
1. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda	87
2. Koefisien Determinasi	89
3. Uji F	90
4. Uji t	91
D. Pembahasan	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	101
B. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Kuesioner Penelitian	105
Rekap Data Penelitian	112
Tabulasi Data Penelitian	116
Output SPSS	118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan	16
Gambar 2.2 Model Proses Komunikasi	22
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan terhadap Prestasi Kerja	43
Gambar 4.1. Scatter Plot Uji Normalitas	81
Gambar 4.2 Grafik Scatter Plot Heteroskedastisitas	84

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Rekapitulasi kehadiran dalam rapat, Keterlambatan dan pengumpulan laporan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2014	05
Tabel 2.1	Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan	49
Tabel 2.2	Dimensi Variabel Motivasi	50
Tabel 2.3	Dimensi Variabel Komunikasi	51
Tabel 2.4	Dimensi Variabel Prestasi Kerja	52
Tabel 3.1	Resume Hasil Uji Validitas Tahap I	57
Tabel 3.2	Resume Hasil Uji Validitas Tahap II	59
Tabel 3.3	Resume Hasil Uji Reliabilitas	61
Tabel 3.4	Rata-rata <i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	62
Tabel 3.5	Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian.....	67
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	73
Tabel 4.2	Tingkat Pendidikan Responden	73
Tabel 4.3	Tingkat Usia Responden	74
Tabel 4.4	Tingkat Masa Kerja Responden	75
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan	76
Tabel 4.6	Distribusi Frekwensi Skor Variabel Motivasi	77
Tabel 4.7	Distribusi Frekwensi Skor Variabel Komunikasi	78
Tabel 4.8	Distribusi Frekwensi Skor Variabel Prestasi Kerja	79

Tabel 4.9	Tes <i>One Sample Kormogorov-Smirnov</i>	82
Tabel 4.10	Uji Gletjser	85
Tabel 4.11	Uji Mulikolinieritas	86
Tabel 4.12	Hasil Estimasi Regresi.....	88
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi (R^2)	89
Tabel 4.14	Hasil Uji F (secara bersama)	91
Tabel 4.15	Hasil Uji T (hasil persial)	92

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bagian penting dari tugas organisasi adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan bermacam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dapat menimbulkan efek yang sangat baik dalam upaya menggerakkan seluruh aktifitas dan potensi elemen organisasi. Manajemen pada prinsipnya adalah upaya mengatur kegiatan agar berjalan dengan lancar sehingga dapat mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan rencana. Tujuan yang diharapkan tersebut akan berhasil dengan baik apabila kemampuan manusia yang terbatas baik pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan membagi tugas pekerjaannya, wewenang dan tanggungjawab kepada orang lain secara sinergis sehingga membentuk kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan.

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam organisasi pemerintahan maupun perusahaan. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus mempunyai pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi serta berusaha mengelola organisasi secara optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Atas dasar hal tersebut, diperlukan pegawai pemerintahan yang memiliki karakter kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang lugas dan motivasi yang tinggi untuk mengerahkan segenap potensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Tujuan dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan (Sulmiah, 2013). Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan daya dukung pegawai pemerintahan yang handal, cakap dan memiliki kompetensi dalam melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi yang telah diberikan. Instansi pemerintahan mulai dari tingkat pusat sebagai pengambil kebijakan sampai dengan pelaksana teknis di unit terkecil seperti kecamatan atau kelurahan merupakan lembaga yang tugasnya melayani masyarakat. Sebagai lembaga pelayan masyarakat, indikator keberhasilannya adalah bagaimana masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat tentu berbanding lurus dengan prestasi kerja pegawai pemerintahan.

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang kuat dari seorang pemimpin maka suatu organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Secara praktis, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seseorang yang menempati posisi sebagai pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dalam sudut pandang organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mendorong anggota organisasi bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan terarah untuk tujuan bersama. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan

motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan pemimpin. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi pada setiap pegawai, sehingga dengan motivasi tersebut akan terbentuk semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari pegawai (Ratmawati, 2013).

Selain kepemimpinan faktor lain yang perlu diperhatikan untuk peningkatan pelayanan publik adalah komunikasi yang merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu dalam suatu organisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, pimpinan dan pegawai perlu untuk menjalin hubungan emosional yang dapat dilakukan melalui komunikasi dan pemberian motivasi. Hal ini menjadi sangat penting mengingat melalui komunikasi pegawai diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, informasi dan kebijakan-kebijakan pimpinan yang berkaitan erat dengan pencapaian program. Pengelolaan komunikasi dan motivasi yang tidak efektif akan menjadi pemicu menurunnya tingkat disiplin kerja sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke atas atau ke bawah sesuai rantai perintah. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) di mulai dari pimpinan kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai pegawai bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, nasehat atau sasaran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan yang biasanya disampaikan melalui memo, surat

tugas, surat keputusan, pertemuan formal (rapat) dan pertemuan non formal (percakapan interaktif). Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) adalah alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (pegawai) menuju ke atas (pimpinan). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari pegawai kemudian mengikuti alur manajemen akhirnya sampai di pucuk pimpinan. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan.

Melalui komunikasi yang lancar akan mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Pada dasarnya, kinerja yang dimiliki pegawai adalah merupakan suatu potensi. Pegawai pemerintahan belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar pegawai bersedia mengerahkan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut adalah motivasi yang sering diartikan sebagai pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan pegawai dengan sukarela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Sekretariat Daerah merupakan institusi strategis yang tugas pokok dan fungsinya sebagai fasilitator satuan kerja perangkat daerah untuk melaksanakan pembangunan. Pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Tapanuli Tengah dapat berjalan dengan baik jika pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki kinerja yang baik. Kinerja Pegawai yang baik diantaranya jika pegawai

tersebut memiliki motivasi, kemampuan dan keterampilan serta disiplin kerja yang tinggi.

Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terlihat bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat seperti laporan kegiatan, ternyata sering terjadi penyerahannya tidak sesuai jadwal yang direncanakan. Selain dari pada itu, keadaan pegawai setelah apel pagi yang seharusnya berada di ruang kerja untuk mengerjakan tugas, ternyata tidak sedikit pegawai yang pulang atau berada di kantin. Demikian pula keadaan ketika istirahat siang, sering dijumpai pegawai yang terlambat datang kembali ke tempat tugasnya. Data kehadiran pegawai saat mengikuti rapat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Rekapitulasi kehadiran dalam rapat, keterlambatan dan pengumpulan laporan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2014

No	Bulan	Kehadiran dalam rapat (%)	Keterlambatan hadir di kantor (%)	Pengumpulan laporan keg. (%)	Ket
1	Januari	72	45	32	
2	Februari	69	35	67	
3	Maret	72	40	46	
4	April	76	52	38	
5	Mei	65	26	78	
6	Juni	78	28	82	
7	Juli	78	45	46	
8	Agustus	74	38	76	
9	September	68	45	43	
10	Oktober	80	30	46	
11	Nopember	79	25	44	
12	Desember	82	27	42	
RATA-RATA		74,4	36,3	53,3	

Sumber : Setdakab Tapanuli Tengah (2014)

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa tingkat kehadiran dalam rapat sepanjang

tahun 2014 adalah 74,4 %, hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata 25% pegawai tidak hadir dalam rapat. Berdasarkan informasi dari staf bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang bertugas merekap kehadiran, sebagian besar pegawai tidak hadir disebabkan undangan pelaksanaan rapat tidak sampai. Kemudian jika dilihat dari pengumpulan laporan kegiatan sepanjang tahun 2014 ternyata laporan yang terkumpul hanya 53,3 %. Berdasarkan data empiris tersebut, peneliti menduga bahwa komunikasi internal di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah masih lemah dan perlu mendapat perhatian serius dari pejabat yang berwenang. Kemudian angka rata-rata keterlambatan hadir di kantor bagi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sepanjang tahun 2014 masih tinggi sangat tinggi yaitu 36,3%. Dalam rangka mengembalikan performa pegawai kepada aturan kepegawaian, peneliti menduga diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengelola pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memiliki pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut dapat membentuk sinergi sehingga mempengaruhi kinerja pegawai maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

D. Manfaat Penelitian

1. Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan dan pemikiran untuk mengambil langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah .
2. Bagi peneliti hasil penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan wawasan di bidang sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti yang lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian di masa mendatang.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Organisasi adalah proses atau rangkaian kegiatan kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Darodjat (2015) berpendapat bahwa organisasi mempunyai dua pengertian yaitu pertama sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti instansi pemerintah dan rumah sakit, sedangkan pengertian yang kedua adalah berkenaan dengan proses pengorganisasian yaitu sebagai suatu cara dalam kegiatan organisasi yang dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Sedangkan pengorganisasian menurut Darodjat (2015) adalah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi agar tujuan dapat tercapai dengan efisien.

Dalam kenyataan apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seseorang yang menempati posisi sebagai pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dalam sudut pandang organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan yang dimiliki pemimpin untuk mendorong anggota organisasi bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-

kegiatan terarah untuk tujuan bersama. Kepemimpinan modern harus memiliki kompetensi dan karakteristik yang terkandung dalam pengertian arif, efektif dan produktif dihubungkan dengan berbagai tantangan internal dan eksternal dari organisasi yang dipimpinnya. Yusuf (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Selain itu Gibson *et.al* (sebagaimana dikutip dalam Darodjat, 2015) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Kepemimpinan dalam konteks non struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, Darodjat (2015) berpendapat bahwa paradigma kepemimpinan dapat meliputi gaya kepemimpinan, tipologi kepemimpinan, model-model kepemimpinan dan teori-teori kepemimpinan. Sekalipun secara konseptual pada keempatnya terdapat perbedaan, namun sebagai telaah mengenai substansi yang sama akan terdapat korelasi bahkan interdependensi antar keempatnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Pengertian gaya kepemimpinan ini menurut Darodjat (2015) sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan yang dipersepsikan oleh bawahan disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya

kepemimpinan dari seorang pemimpin pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

- a. Teori genetis (keturunan), inti dari teori ini adalah bahwa "*Leader are born and not made*". Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang dapat menjadi pemimpin karena dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Secara filosofis, pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.
- b. Teori sosial, teori ini adalah kebalikan dari teori genetis yang menyatakan bahwa "*Leader are made and not born*". Para penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- c. Teori ekologi, teori ini menyatakan bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin karena memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan sisi positif dari teori genetis dan teori sosial sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang mendekati kebenaran.

Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (sebagaimana dikutip dalam Darodjat, 2015) adalah merupakan perwujudan dari tiga komponen yaitu pemimpin, bawahan dan situasi di mana proses kepemimpinan terwujud. Bertitik tolak dari pandangan tersebut, gaya kepemimpinan (k) merupakan fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi (s) yang dapat dinotasikan menjadi $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard (sebagaimana dikutip dalam Darodjat, 2015)

pimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan bawahan adalah seseorang atau kelompok orang yang merupakan anggota organisasi yang setiap saat siap melaksanakan perintah dan tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis karena sukses tidaknya pemimpin tergantung dari pengikutnya. Adapun situasi merupakan keadaan yang kondusif sehingga seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menurut Rivai (2008) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Darodjat (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang berkembang saat ini yaitu :

- a. tipe otokratis yaitu pemimpin yang memiliki kriteria : organisasi dianggap milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak menerima kritik dan tergantung pada kekuasaan formal.

- b. tipe militeristis, yaitu pemimpin yang memiliki kriteria : dalam menggerakkan bawahan lebih sering menggunakan sistem perintah, dalam menggerakkan bawahan lebih senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada bawahan, menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c. tipe paternalistis, yaitu pemimpin yang memiliki kriteria : menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, bersikap terlalu melindungi (*over protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan lebih sering tidak peduli terhadap bawahan.
- d. tipe karismatik, yaitu pemimpin yang memiliki kriteria : memiliki daya tarik dan pengikut yang besar meskipun pengikutnya kadang tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikut pemimpin tersebut, memiliki kekuatan gaib (*supra natural powers*) dalam menggerakkan pengikutnya. Beberapa figur pemimpin yang memiliki tipe karismatik adalah Ir. Soekarno, Mahatma Gandhi dan John F Kennedy.
- e. tipe demokratis, yaitu pemimpin yang memiliki karakteristik : dalam menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk mulia, selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, selalu menerima saran dan kritik dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan *team work* dalam usaha mencapai tujuan, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengembangkan kreatifitas dan belajar dari kesalahan, selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya.

Sedangkan menurut Robbins (sebagaimana dikutip dalam Ratmawati, 2013) menyatakan bahwa terdapat empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*)

Para pengikut membuat atribusi dari kemauan pemimpin yang heroik atau luar biasa bila pengikut mengamati perilaku tertentu. Pemimpin karismatik memiliki ciri-ciri : mempunyai tujuan ideal yang ingin dicari, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuannya, tidak konvensional, tegas dan percaya diri, bertindak sebagai agen perubahan yang radikal, para pengikut terpacu untuk berkarya karena kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika pengikut mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpinnya.

b. Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual. Karakter dari pemimpin transformasional adalah karismatik, inspiratif, menghargai intelegensia, rasionalitas, berhati-hati dalam penyelesaian masalah serta memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan.

c. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional menekankan transaksi di antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara menukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Pemimpin transaksional berusaha mengetahui apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan

peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin transaksional menjanjikan imbalan bagi hasil yang diperoleh dan tanggap terhadap minat pribadi bawahan.

d. Gaya kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)

Pemimpin yang pandai menciptakan dan mengemukakan realitas, dapat dipercaya, mempunyai visi yang menarik untuk masa depan organisasi. Pemimpin visioner memiliki kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis sehingga menciptakan kemungkinan-kemungkinan masa depan serta menawarkan hal-hal baru yang dapat menjadikan organisasi menjadi lebih dinamis.

Toha (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam organisasi, menjadi sangat penting untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi perilakunya. Sedangkan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, terdapat dua hal yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan yaitu sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan tentang apa yang seharusnya dilakukan, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahan. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah misalnya mendengarkan,

menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House mengemukakan bahwa merupakan suatu tugas dari seorang pemimpin untuk membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi, serta memberikan pengarahan dan dukungan untuk memastikan bahwa pengikut sesuai dengan tujuan organisasi. Perilaku pemimpin dapat diterima dengan baik oleh bawahan jika pemimpin dipandang sebagai sumber kepuasan masa depan (Ratmawati, 2013). Secara skematik, teori jalur tujuan dapat digambarkan sebagai berikut :



GAMBAR 2.1
Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan

Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontingensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap serta perilaku Pegawai. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat

(1) mengurangi halangan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para pegawai, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu, menurut Teori Jalur-Tujuan, pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (*directive*) yaitu memberikan panduan kepada para pegawai mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive*) yaitu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para pegawai, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pegawai sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- c. Kepemimpinan partisipatif yaitu senantiasa berdiskusi dan membuka kesempatan kepada pegawai untuk memberikan saran serta kritik kemudian secara serius mempertimbangkan gagasan pegawai pada saat mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (*prestasi*) yaitu mendorong para pegawai untuk berprestasi pada tingkat paling tinggi dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan pegawai .

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memberikan motivasi, dengan

cara mengarahkan pegawai pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Berdasarkan beberapa teori tentang gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan cocok bagi dirinya, melainkan apakah gaya kepemimpinan tersebut cocok bagi pegawai dan organisasinya.

2. Komunikasi

Komunikasi adalah pernyataan diri yang efektif, pertukaran pesan-pesan yang tertulis, atau pesan-pesan dalam percakapan bahkan pesan-pesan yang dikirim melalui imajinasi, pertukaran informasi atau hiburan dengan kata-kata melalaui percakapan atau dengan metode lain, pengalihan informasi dari seseorang kepada orang lain, pertukaran makna antar pribadi dengan sistem simbol dan proses pengalihan pesan melalui saluran tertentu kepada orang lain dengan efek tertentu.

Liliweri (2015) menyatakan bahwa komunikasi merupakan setiap proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan yang disampaikan baik secara lisan maupun tertulis, melalui kata-kata atau dengan bahasa tubuh, menggunakan alat bantu di sekeliling sehingga sebuah pesan sampai kepada penerima pesan sesuai dengan tujuan pemberi pesan. Komunikasi merupakan suatu proses pertukaran

informasi antara individu melalui suatu sistem yang lazim, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Dengan demikian komunikasi merupakan suatu aktivitas manusia yang selalu melibatkan sumber komunikasi, pesan komunikasi baik berbantuan verbal atau non verbal, media atau saluran sebagai sarana tempat pesan, metode untuk memindahkan pesan, penerima atau sasaran yang menerima pesan komunikasi, tujuan dan maksud komunikasi, serta rangkaian kegiatan antara sumber atau pengirim dengan sasaran atau penerima (Liliweri, 2015).

Menurut George dan Jones terdapat empat fungsi utama komunikasi dalam kelompok atau organisasi yaitu (Ratmawati, 2013):

a. Providing knowledge

Fungsi dasar komunikasi adalah menyediakan informasi bagi anggota organisasi sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan dapat mencapai tujuan.

b. Motivating organizational members

Pemimpin perlu berkomunikasi dengan pegawain, misalnya dalam menjelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara bekerja yang efektif dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik

c. Controlling and coordinating individual efforts

Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan aturan-aturan yang harus dipenuhi pegawai. Bila Pegawai membutuhkan komunikasi berkaitan dengan pekerjaan maka pegawai harus berkomunikasi dengan pimpinan, sesuai dengan uraian pekerjaannya dan kebijakan lembaga, komunikasi tersebut menjalankan fungsi kontrol

d. *Expressing feeling and emotions*

Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan ungkapan tentang rasa puas atau kekecewaan anggota organisasi, sehingga komunikasi mengekspresikan perasaan dan emosional

Liliweri (2015) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi yang menggunakan media yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui suatu proses agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi setiap anggota ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan maupun sebagai pegawai, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa dipelihara dengan baik.

Liliweri (2015) menyatakan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar kegiatan organisasi, beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai berikut :

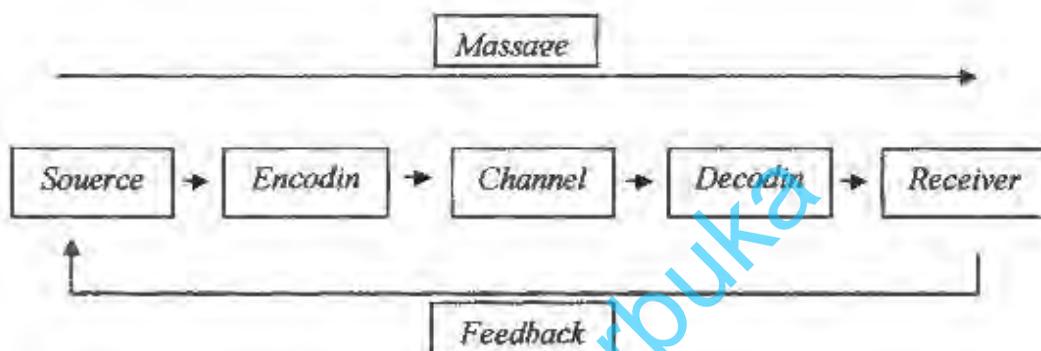
- a. *To tell*, komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi merupakan proses pemberian informasi mengenai bagaimana seseorang atau sekelompok orang yang harus mengerjakan suatu tugas tertentu.
- b. *To sell*, komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan objek layanan

- c. *To learn*, komunikasi berfungsi meningkatkan kemampuan anggota organisasi agar dapat belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan dan dikerjakan orang lain.
- d. *To decide*, komunikasi berfungsi menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, bagaimana memanfaatkan sumber daya organisasi, mengalokasikan sumber daya manusia, mesin, metode dan teknik organisasi.

Menurut Gordon fungsi komunikasi adalah pertama untuk saling membagi informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu kelompok dan organisasi, kedua untuk meningkatkan ketergantungan antara bagian-bagian dalam organisasi dan yang ketiga untuk membantu koordinasi tugas dan aktivitas di dalam organisasi dan antar organisasi (Ratmawati, 2013).

Liliweri (2015) menyatakan bahwa tujuan komunikasi organisasi adalah pertama untuk menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat sehingga dapat memberi peluang bagi pimpinan dan pegawai untuk menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat sehubungan dengan tugas dan fungsi yang ditetapkan, kedua adalah membagi informasi (*information sharing*) sehingga dapat memberi peluang bagi semua anggota organisasi untuk berbagi informasi dan memberi makna yang sama atas visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi, ketiga adalah untuk menyatakan perasaan dan emosi sehingga memberi peluang bagi anggota organisasi bertukar informasi mengenai perasaan dan emosi, dan keempat adalah tindakan koordinasi dengan tujuan koordinasi bagi sebagian atau keseluruhan tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi habis kepada bagian atau sub bagian dalam organisasi.

Komunikasi merupakan suatu proses atau aliran informasi dari sumber informasi ke penerima informasi. Permasalahan dalam komunikasi sering terjadi bila terdapat hambatan atau penyimpangan dalam proses transfer komunikasi. Menurut Ratnawati (2013) aliran informasi dalam komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Model Proses Komunikasi

Model ini terdiri dari 7 bagian yaitu :

- a. *source* (sumber informasi)
- b. *encoding*, ketika seseorang menyampaikan informasi pada orang lain, maka informasi terlebih dahulu dirubah ke dalam bentuk-bentuk dan pola-pola tertentu agar dapat dimengerti oleh calon penerima informasi. Secara praktis, penyampaian informasi harus mempertimbangkan kalimat yang tepat dan lugas agar informasi tidak bias. Selain dari pada itu, komunikasi non verbal seperti bahasa tubuh, tatapan mata, raut wajah dan gaya berbicara harus disesuaikan dengan tujuan informasi disampaikan. Demikian juga dengan sikap ketika informasi disampaikan, apakah informasi disampaikan dengan berdiri, duduk santai atau sikap formal. terdapat empat hal yang

- mempengaruhi kemampuan melakukan *encoding* yaitu keahlian berbahasa, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial budaya
- c. *message* (pesan), adalah bentuk riil hasil dari *encoding*. Ketika pimpinan berpidato maka isi pidato tersebut adalah pesan. Ketika pimpinan menulis maka tulisan tersebut adalah pesan. Pesan yang disampaikan tergantung dari bermacam-macam pola simbol yang digunakan untuk menyampaikan informasi, konteks dan susunan yang dibuat.
 - d. *channel* (saluran), adalah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Saluran informasi dapat berbentuk formal yaitu saluran yang terkait dengan aktivitas organisasi dan saluran informal yaitu saluran yang bersifat personal antar anggota organisasi.
 - e. *decoding*, adalah proses penterjemahan pesan oleh penerima informasi. Atas dasar tersebut, penerima informasi harus mempunyai keahlian membaca, mendengar dan menterjemahkan informasi.
 - f. *receiver* (penerima informasi).
 - g. *Feedback* (umpan balik) adalah sarana untuk mengetahui apakah pesan dapat diterima sesuai dengan tujuan pemberi informasi. Jika tidak ada *feedback* maka komunikasi yang terjadi hanya satu arah. Sangat sering terjadi salah komunikasi (*miss communication*) karena komunikasi yang terjadi hanya satu arah antara pimpinan dan pegawai tanpa mengembangkan sarana umpan balik.
- Berdasarkan arah komunikasi, Liliweri (2015) mengatakan bahwa komunikasi terbagi menjadi 3 bentuk yaitu :

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke atas atau ke bawah sesuai rantai perintah. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) di mulai dari pimpinan kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai pegawai bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, nasehat atau sasaran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lain, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) adalah alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (pegawai) menuju ke atas (pimpinan). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari pegawai kemudian mengikuti alur manajemen akhirnya sampai di pucuk pimpinan. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal meliputi hal-hal berikut ini:

- 1) Komunikasi di antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar dalam suatu organisasi
- 2) Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Komunikasi ini dirancang untuk

mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi horizontal selain dapat membantu koordinasi kegiatan-kegiatan horizontal, komunikasi tipe ini juga menghindarkan prosedur pemecahan yang lambat.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf. Hubungan-hubungan yang ada antara pegawai lini dan staf dapat berbeda-beda kemudian akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

Liliweri (2015) menyatakan bahwa berdasarkan cara penyampaiannya metode komunikasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal ialah komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata baik lisan maupun tulisan. Komunikasi lisan adalah komunikasi melalui ucapan kata-kata atau kalimat meliputi apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakannya yang bersifat tatap muka (*face to face communication*) atau tidak tatap muka. Komunikasi tertulis adalah komunikasi dengan mempergunakan rangkaian kata-kata atau kalimat, kode-kode (yang mengandung arti) tertulis yang dapat dimengerti pihak lain.

b. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal ialah komunikasi yang diekspresikan dalam bentuk bahasa isyarat atau simbol-simbol. Media yang dipergunakan ialah ekspresi, gerak isyarat, gerak dan posisi badan, yang disebut dengan bahasa badan (*body language*) yang menyatakan sikap dan perasaan seseorang.

c. Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis adalah salah satu cara berkomunikasi yang memindahkan pesan (informasi) secara tertulis dari sumber informasi menuju penerima informasi. Pada umumnya komunikasi tertulis dalam organisasi dilakukan melalui surat-menyurat. Cara berkomunikasi tertulis dalam organisasi biasanya mempunyai standar tertentu yang telah ditetapkan sebagai ciri khas organisasi. Cara-cara tersebut ditunjukkan dalam tata aturan surat-menyurat, memo, laporan, manual serta formulir.

Menurut Liliwari (2015) terdapat hal penting yang harus diperhatikan dalam mengelola komunikasi yaitu penanganan pesan-pesan rutin. Volume pesan-pesan tertulis pada umumnya dalam organisasi besar lebih banyak dari pada dalam organisasi berskala kecil, tetapi semua organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana memaksimalkan manfaat (*benefit*) dan kegiatan komunikasi dengan biaya (*cost*) tertentu. Untuk dapat memaksimalkan manfaat dan meminimkan biaya tersebut, seorang pimpinan perlu memperhatikan berbagai hal berikut:

a. Mengurangi jumlah pesan

Arus pesan dalam suatu organisasi yang disampaikan secara lisan maupun tulisan perlu dikelola dengan baik. Dalam hal ini, seorang pemimpin organisasi perlu menentukan skala prioritas pesan. Organisasi juga perlu menghitung berapa rata-rata biaya yang diperlukan untuk mencatat, mengetik, mengedit dan mengirimkan surat serta berapa lama sebuah surat dapat diselesaikan. Oleh karena itu, jika suatu pesan perlu diberikan secara tertulis, selebar surat tersebut hanya akan menambah beban informasi yang akan disampaikan, maka

lebih baik pesan disampaikan dengan cara lain seperti lewat telepon atau tatap muka.

b. Instruksi yang jelas

Kesalahan yang menyebabkan macetnya komunikasi disebabkan ketidakjelasan instruksi. Dalam hal ini seorang pimpinan mempunyai tanggung jawab khusus untuk membuat setiap orang dalam organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan paham akan kebutuhan dan tujuan organisasi secara keseluruhan, sehingga ia dapat menghindari dirinya dari kesalahan memberi instruksi.

c. Mendelegasikan wewenang

Tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai bila pimpinan mempunyai kepercayaan bahwa orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing pegawai. Hal ini penting karena seorang pimpinan harus mendelegasikan beberapa pekerjaan komunikasi kepada orang lain. Seorang pimpinan yang bersikeras untuk menyampaikan ulang setiap pesan dengan gayanya sendiri tentu tidak akan menghasilkan kinerja yang efektif.

d. Melatih tugas

Suatu organisasi dapat disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan keterampilan berkomunikasi bagi orang-orang yang pekerjaannya atau tugasnya berhubungan erat dengan komunikasi. Pelatihan ini mencakup preferensi gaya organisasi dan falsafah-falsafah komunikasi. Komunikator juga diperlukan untuk mengingatkan dan memperlancar kemampuan bahasa dan keterampilan presentasinya, sehingga komunikasi bisa menjadi lebih baik dan lebih lancar.

Berdasarkan uraian tersebut, komunikasi adalah merupakan setiap proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan yang disampaikan baik secara lisan maupun tertulis, melalui kata-kata atau dengan bahasa tubuh, menggunakan alat bantu di sekeliling sehingga sebuah pesan sampai kepada penerima pesan sesuai dengan tujuan pemberi pesan

3. Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata *movere* yang sama dengan *to move* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi sebagai proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor dalam diri seseorang disebut motivasi intrinsik, sedangkan jika diakibatkan oleh faktor luar disebut motivasi ekstrinsik. Faktor dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, berbagai harapan dan cita-cita untuk menjangkau masa depan. Sedangkan faktor dari luar dapat berupa pengaruh pimpinan, kolega, lingkungan, atau faktor lainnya yang lebih kompleks.

Menurut Siagian (2015) motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi dengan sukarela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Barelson dan Steiner dalam Siagian (2015) berpendapat bahwa *a motive is inner state that energizes, activities or move (hence motivation) and that*

direct or channels behavior toward goals (motivasi adalah daya dorong yang datang dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku untuk mencapai suatu tujuan). Sedangkan menurut Duncan dalam Siagian (2015) bahwa *From a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goal* (dari perspektif manajemen, motivasi adalah usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak bekerja) kepada pegawai sedemikian rupa sehingga pegawai dapat bekerja sama dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Ratmawati (2013) mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Sedangkan Rivai (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Darodjat, 2015).

Dengan demikian dari uraian dan definisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus dapat memahami, meramalkan bahkan mengawasi dan mengubah motivasi kerja pegawai. Untuk itulah pemimpin perlu mempunyai pengetahuan mengenai motivasi bawahan yang dapat mendorong timbulnya tindakan tertentu. Pemberian motivasi yang dilakukan pimpinan setidaknya akan memberikan respon positif bagi pegawai

dalam rangka melaksanakan aktivitas kerjanya, karena nilai motivasi sangat memberikan kesan positif bagi pegawai. Pegawai akan siap menerima perintah pada saat pegawai diperhatikan dalam bekerja sesuai dengan kondisi yang ada pada perusahaan tersebut. Dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pimpinan harus dapat memperhatikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai untuk mengantisipasi kegagalan pekerjaan.

Salah satu teori motivasi yang populer adalah teori kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki (Darodjat, 2015). Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan.

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki Maslow adalah Fisiologis. Ini merupakan kebutuhan yang paling pokok atau utama bagi pegawai. Kebutuhan ini misalnya : kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan istirahat.

b. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Apabila kebutuhan psikologis sedikitnya telah terpenuhi, maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Hal ini menjadi kebutuhan yang berusaha dipenuhi oleh pegawai tersebut, yaitu kebutuhan yang memotivasinya. Bekerja dengan mendapatkan perlindungan yang baik, maka pegawai akan melakukan pekerjaan dengan tenang. Begitu juga dengan kesehatan yang diperhatikan dengan memberikan jaminan kesehatan bagi setiap pegawai, asuransi, uang pesangon dan masih banyak lagi masalah yang

dihadapi dan diperhatikan, dengan perhatian yang demikian pegawai akan senantiasa merasa aman keadaan hidupnya baik untuk masa sekarang dan untuk masa yang akan datang.

c. *Kebutuhan sosial (Social Needs)*

Apabila kebutuhan psikologi dan rasa aman telah terpenuhi, menurut Maslow kebutuhan itu tidak lagi memotivasi perilaku. Sekarang kebutuhan sosial yang menjadi motivasi aktif dari perilaku. Ini adalah kebutuhan-kebutuhan seperti afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang, dan persahabatan. Jika kebutuhan ini terpenuhi, maka akan tercipta suasana yang nyaman dalam melakukan pekerjaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan sosial tersebut, maka akan terasa saling cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, yang dengan sendirinya akan selalu merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

d. *Kebutuhan harga diri (Esteem Needs)*

Dengan kenaikan status dan kedudukan kepercayaan diri, kehormatan diri, penghargaan pada setiap pegawai akan mengakibatkan cara kerja akan meningkat dan sebagian besar pegawai akan bersemangat melakukan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

e. *Kebutuhan perwujudan diri (Self Actualization Needs)*

Akhirnya terdapat kebutuhan tertinggi, yaitu kebutuhan yang hanya mulai mendominasi perilaku pegawai apabila semua kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Inilah kebutuhan akan perwujudan diri, yaitu kebutuhan yang dimiliki semua pegawai untuk menjadi orang yang dirasa bahwa pegawai mempunyai kemampuan untuk mewujudkannya. Dalam hal ini

pegawai diberi kesempatan untuk menggunakan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri dalam melakukan pekerjaan.

Kemudian menurut Ratmawati (2013), Frederick Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfier-Stifier*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-ekstrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut **Pertama** : ada serangkaian kondisi, keadaan pekerjaan (*Job Context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan pegawai jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi ada, maka tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau disebut juga faktor iklim baik (*Hygiene Factors*), karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu "tidak adanya ketidakpuasan". Faktor-faktor ini mencakup : 1) Upah, 2) Jaminan pekerjaan, 3) Kondisi kerja, 4) Status, 5) Prosedur perusahaan, 6) Mutu supervise dan 7) Mutu hubungan antar pribadi, antara rekan sekerja, atasan dan bawahan. Sedangkan yang **kedua** adalah 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 tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi: 1) Prestasi, 2) Pengakuan, 3) Tanggung jawab, 4) Kemajuan, 5) Pekerjaan itu sendiri dan 6) Kemungkinan berkembang.

Yusuf (2015) menyatakan bahwa Mc. Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Mc. Clelland berpendapat bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Kebutuhan seseorang dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah :

- a. Kebutuhan berprestasi (*Need For Achievement*)
- b. Kebutuhan berafiliasi (*Need For Affiliation*)
- c. Kebutuhan berkuasa (*Need For Power*)

Teori ini beranggapan bahwa masing-masing kebutuhan mempengaruhi seseorang sehingga orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi akan berbeda dengan orang yang mempunyai motivasi afiliasi tinggi atau orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi.

Kemudian Yusuf (2015) menyatakan bahwa Douglas Mc Gregor mengemukakan teori tentang motivasi yaitu teori X dan Y. Menurut teori ini terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap diri manusia yaitu pandangan yang dasarnya negatif disebut teori X dan pandangan yang dasarnya positif disebut teori Y. Menurut teori X, pimpinan memiliki asumsi terhadap pegawai sifat sebagai berikut :

- a. pegawai memiliki sifat tidak menyukai pekerjaan dan sedapat mungkin menghindari pekerjaan
- b. karena sifat tersebut pegawai harus dipaksa, diawasi, agar bekerja mencapai tujuan
- c. pegawai tidak mau bertanggungjawab dan hanya melaksanakan perintah saja

d. pegawai mementingkan jaminan kepastian kerja dan tidak mempunyai ambisi

Sedangkan dalam teori Y, pimpinan mempunyai asumsi positif terhadap pegawai sebagai berikut :

- a. pegawai dapat melakukan pengendalian diri jika diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (pegawai tidak akan berbuat sesuka hati dalam pekerjaan)
- b. pegawai dapat memandang kerja sama dengan istirahat atau rekreasi (sama-sama dibutuhkan)
- c. sebagian besar pegawai dapat menerima bahkan mencari tanggungjawab (pegawai jarang menolak jabatan)
- d. potensi kemampuan pegawai belum digunakan sepenuhnya termasuk kemampuan mengambil keputusan, oleh karena itu diperlukan pendidikan dan kesempatan agar potensi tersebut teraktualisasi.

berdasarkan uraian tersebut, motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi dengan sukarela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

4. Prestasi kerja

Prestasi kerja dapat diartikan dengan kemampuan kerja dari seorang pegawai. Prestasi kerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu **pertama** kemampuan dan minat seorang pekerja, **kedua** kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan **ketiga** peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan. Cooper mengungkapkan bahwa prestasi kerja sebagai berikut : *“a general term applied to part or all of the conductor activities of an aoganization over period of time often with reference to some standart such as past project cost, an afficiency base, management responsibility or the like”* artinya prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau devisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Bernandin dan Russel memberi batasan mengenai prestasi kerja sebagai berikut : *“... the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”* artinya catatan outcomes yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu.

Darodjat (2015) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara Siagian (2015) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Yusuf (2015) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama terlebih dahulu.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik

dan sukses jika tujuan yang diinginkan tercapai. Keith Davis menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

a. *Human performance* = *ability + motivation*

b. *Motivation* = *attitude + situation*

c. *Ability* = *knowledge + skill*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan tugas-tugasnya maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai menjadi terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Motif berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc Clelland (dalam Darodjat ; 2015) mengemukakan terdapat 6 karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi yaitu :

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. berani mengambil risiko
- c. memiliki tujuan yang realistis
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berani berjuang untuk mencapai tujuan
- e. memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya

f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Ivancevich dan Donnelly (sebagaimana dikutip dalam Darodjat : 2015) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah individu, organisasi dan psikologis. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman serta demografi. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, komunikasi dan struktur disain kerja. Sedangkan faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas pegawai. Penilaian prestasi kerja juga merupakan proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja pegawai dibandingkan dengan tingkat kinerja pegawai lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Miller Richard mengemukakan bahwa prestasi kerja pegawai dapat dipantau dari catatan lembaga yaitu efisiensi dan produktivitas. Selain daripada itu, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan :

- a. meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu maupun secara kelompok
- b. mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam peningkatan produktifitas
- c. merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja

- d. membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai secara tepat guna
- e. menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan imbalannya
- f. memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan

Menurut Siagian (2015) penilaian prestasi kerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Berbagai macam metode dan teknik dikembangkan dalam penilaian prestasi kerja antara lain :

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

1) *Rating Scale*

Pada metode ini evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

2) *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengukur beberapa item penilaian. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3) *Metode Peristiwa Kritis*

Merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4) Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaiannya

5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas penilaian prestasi kerja bisa dilakukan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6) Metode Evaluasi Kelompok

Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking pegawai dari yang terbaik sampai terjelek.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

1) Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

2) Penilaian Psikologis

Penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung. Penilaian ini dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi pegawai di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi pegawai dan karakteristik lainnya diharapkan

bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang.

3) Pendekatan Management By Objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah setiap pegawai dan penyedia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

berdasarkan uraian di atas prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama terlebih dahulu.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan pengawasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Reza, (2010), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Hasil pengujian regresi berganda menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara serempak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan secara parsial gaya kepemimpinan, motivasi memberikan dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Susilaningsih, (2008) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). Dari hasil perhitungan dengan menggunakan

analisa regresi berganda, semua variabel independen (Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan Lingkungan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri. Variabel Lingkungan Kerja, mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri.

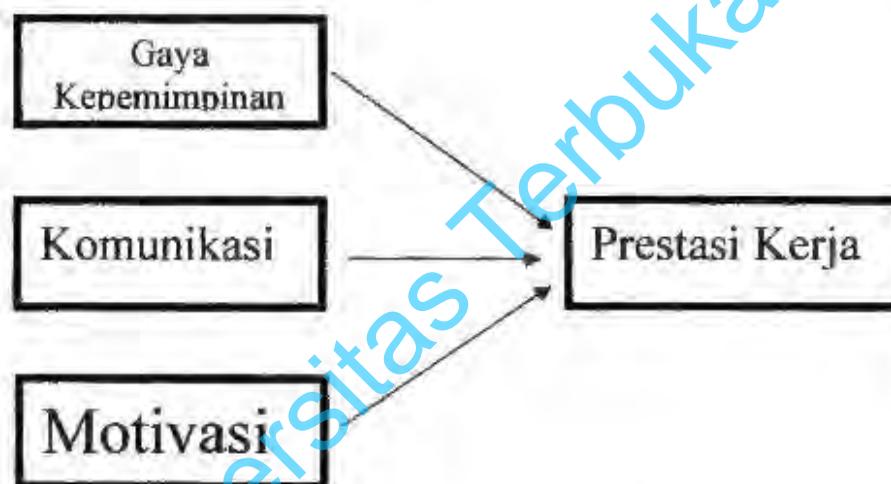
3. Pane, (2010), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan pengawasan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Tata Ruang dan Pemukiman. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, disiplin mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan pengawasan mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja
4. Suwito (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa Di Kecamatan Manduamas dengan sampel 45 orang metode analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja aparat desa di Kecamatan Manduamas. Diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di Kecamatan Manduamas
5. Pradeep and Prabhu (2011) melakukan penelitian dengan judul *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*. Penelitian dilakukan terhadap manajer tingkat menengah dan sampai kepala bagian perusahaan publik atau perusahaan swasta yang berada di Singapura.

- Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang kuat dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan publik di Singapura.
6. Binfor *et. al.* (2013) melakukan penelitian dengan judul *The effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institution : Evidence From Ghana*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan CSIR-Oil Palm Research Institute, Kade, Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
 7. Salleh, *et. al.* (2011) melakukan penelitian dengan judul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*. Penelitian dilakukan terhadap pegawai dari *three states government in east coast Malaysia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai pemerintahan di Malaysia.
 8. Kirti Rajhans (2012) melakukan penelitian dengan judul *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan perusahaan Vanaz Engineers Ltd India. Perusahaan ini memiliki sertifikat ISO/TS 16949:2009 dan DIN EN ISO 9001:2008. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan
 9. Mario Buble *et. al.* (2014) melakukan penelitian dengan judul *The Relationship Between Managers Leadership Styles and Motivation*. Sampel Penelitian dipilih secara random merupakan manager dari berbagai tingkatan pada 396

perusahaan besar di Croatia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap motivasi dan kinerja karyawan

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritik dari keempat variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan prestasi kerja maka kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3.
Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Prestasi Kerja

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang kuat dari seorang pemimpin maka suatu organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Gibson *et.al* (sebagaimana dikutip dalam Darodjat, 2015) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi pegawai dalam

mencapai beberapa tujuan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawai sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap pegawai sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja pegawai.

Siagian (2015) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Motif berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi pada akhirnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal. Sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan menurunkan motivasi kerja pegawai sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah pada akhirnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya tidak dapat dicapai secara maksimal.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2015) motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi dengan sukarela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Barelson dan Steiner berpendapat bahwa *a motive is inner state that energizes, activities or move (hence motivation) and that direct or channels behavior to ward goals* (motivasi adalah daya dorong yang datang dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku untuk mencapai suatu tujuan). Sedangkan menurut Duncan bahwa *From a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goal* (dari perspektif manajemen, motivasi adalah usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi). Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak bekerja)

kepada pegawai sedemikian rupa sehingga pegawai mau bekerja sama dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Higgins (dalam Darodjat : 2015) menyatakan bahwa motivasi dan prestasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Motivasi merupakan dimensi internal yang mempengaruhi perilaku pegawai sedangkan prestasi kerja merupakan perwujudan dari perilaku yang dipengaruhi motivasi. Gabungan antara motivasi dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya akan menghasilkan prestasi kerja.

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Sebaliknya jika motivasi kerja pegawai rendah maka prestasi kerja pegawai akan rendah sehingga hal ini berpengaruh pada rendahnya kualitas layanan kepada masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah.

3. Pengaruh Komunikasi terhadap Prestasi Kerja

Liliweri (2015) menyatakan bahwa komunikasi adalah merupakan setiap proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan yang disampaikan baik secara lisan maupun tertulis, melalui kata-kata atau dengan bahasa tubuh, menggunakan alat bantu di sekeliling sehingga sebuah pesan sampai kepada penerima pesan sesuai dengan tujuan pemberi pesan. Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar kegiatan organisasi karena dalam organisasi komunikasi mempunyai fungsi *To tell*, (menyampaikan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan), *To sell*, (menjual gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi

dan sikap tentang sesuatu yang merupakan objek layanan), *To learn*, (meningkatkan kemampuan anggota organisasi agar dapat belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan dan dikerjakan orang lain), *To decide* (menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, bagaimana memanfaatkan sumber daya organisasi, mengalokasikan sumber daya manusia, mesin, metode dan teknik organisasi).

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Semakin baik komunikasi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Sebaliknya jika komunikasi buruk maka prestasi kerja pegawai akan rendah sehingga hal ini berpengaruh pada rendahnya kualitas layanan kepada masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi terhadap Prestasi Kerja

Menurut Ivancevich dan Donnelly (sebagaimana dikutip dalam Darodjat, 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah individu, organisasi dan psikologis. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman serta demografi. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, komunikasi dan struktur disain kerja. Sedangkan faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan tercapai. Keith Davis menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah

Human performance (merupakan gabungan dari kemampuan dan motivasi), *Motivation* (merupakan gabungan dari sikap dan situasi) dan *Ability* (merupakan gabungan dari pengetahuan dan keterampilan)

Berdasarkan analisis di atas diduga bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah antara lain gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi. Secara serentak, dengan meningkatnya motivasi, sistem komunikasi yang tertata dan ketepatan dalam penerapan gaya kepemimpinan akan meningkatkan prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak tepat, motivasi rendah dan komunikasi buruk maka prestasi kerja pegawai akan rendah sehingga hal ini berpengaruh pada rendahnya kualitas layanan kepada masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah

D. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi pegawai (X_2) dan komunikasi (X_3) yang disebut sebagai variabel bebas dan variabel prestasi pegawai (Y) yang disebut sebagai variabel terikat. Adapun definisi konseptual dan operasional variabel penelitian adalah:

1. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan Sekretaris Daerah dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan pegawai untuk bisa melakukan sesuatu tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepadanya atas dasar kesadaran dan sukarela dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (sebagaimana dikutip dalam Ratmawati, 2013) menyatakan bahwa terdapat empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*)
- b. Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)
- c. Gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*)
- d. Gaya kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)

Adapun operasionalisasi variable gaya kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan kharismatik (<i>charismatic leadership</i>)	1. semua kebijakan dilakukan pimpinan
		2. Langkah-langkah kerja secara rinci dibuat pimpinan untuk diikuti bawahan.
		3. Pemimpin mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama tiap anggota
	Gaya kepemimpinan transformasional (<i>transformational leadership</i>)	4. Pemimpin cenderung mengambil jarak dari kelompok
		5. Memberikan kesempatan kepada bawahan berinisiatif
		6. Meminta saran dalam menentukan prosedur kerja.
	Gaya kepemimpinan transaksional (<i>transactional leadership</i>)	7. Melibatkan anggota dalam mengambil keputusan.
		8. Memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam bekerja
		9. Atasan yakin akan kemampuan bawahan.
	Gaya kepemimpinan visioner (<i>visionary leadership</i>)	10. Memberikan kebebasan anggota dalam mengambil keputusan
		11. Sangat menghormati perasaan pegawai

2. Motivasi kerja adalah daya dorong yang mengakibatkan pegawai dengan sukarela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi

tanggungjawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi dalam penelitian ini merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Maslow (Darodjat, 2015) yang menyatakan bahwa tingkat kebutuhan manusia secara hirarki sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- b. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)
- c. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)
- d. Kebutuhan harga diri (*Esteem Needs*).
- e. Kebutuhan perwujudan diri (*Self Actualization Needs*)

Adapun operasionalisasi variabel motivasi sebagai berikut :

Tabel 2.2
Dimensi Variabel Motivasi

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi (X3)	Fisiologis	1. Mendapatkan kehidupan yang layak
		2. Mendapatkan gaji yang layak
	Keamanan	3. Mendapatkan rasa aman dalam bekerja
		4. Mendapatkan jaminan kesejahteraan keluarga
	Sosial	5. Memiliki hubungan yang erat sesama anggota
	Penghargaan	6. Mendapatkan pujian dan penghargaan atas kerjanya
		7. Pemberian promosi Jabatan
	Aktualisasi Diri	8. Mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri
		9. Pengembangan kreatifitas

3. Komunikasi adalah merupakan setiap proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan yang disampaikan baik secara lisan maupun tertulis, melalui kata-kata atau dengan bahasa tubuh, menggunakan alat bantu di sekeliling sehingga sebuah pesan sampai kepada pegawai sesuai dengan tujuan Sekretaris Daerah atau sebaliknya .

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel komunikasi dalam penelitian ini merujuk pada teori komunikasi (Ratmawati, 2013) yang menyatakan bahwa model komunikasi organisasi terdiri dari beberapa bagian sebagai berikut :

- a. Isi pesan (*source, encoding dan message*)
- b. Proses (*channel dan decoding*)
- c. Hasil (*receiver dan feedback*)

Adapun operasionalisasi variabel komunikasi sebagai berikut:

Tabel 2.3
Dimensi Variabel Komunikasi

Variabel	Dimensi	Indikator
Komunikasi (X3)	1. Penyampaian pesan	1. dapat diterima satu sama lain
		2. penyampaian pesan secara lugas
	2. Proses	3. saluran yang digunakan
		4. media yang digunakan
	3. Hasil	5. tujuan yang dimaksud.
		6. adanya umpan balik (feed back)

4. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama terlebih dahulu.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel prestasi kerja dalam penelitian ini merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland (Darodjat, 2015) yang menyatakan bahwa terdapat 6 karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi yaitu

- a. memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
- b. berani mengambil risiko
- c. memiliki tujuan yang realistis
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berani berjuang untuk mencapai tujuan
- e. memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Adapun operasionalisasi variabel prestasi kerja sebagai berikut :

Tabel 2.4
Dimensi Variabel Prestasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Prestasi kerja (Y)	Tanggung jawab pribadi	1.Sesuai dengan aturan kerja atau prosedur.
		2.Kemampuan menganalisa dan mengevaluasi pekerjaan.
	tujuan yang realistis	3.Komitmen dan kemandirian dalam bekerja
		4. Volume pekerjaan yang dihasilkan pegawai
	rencana kerja	5.Akurasi dalam pekerjaan
	memanfaatkan umpan balik	6.Kemampuan menyelesaikan masalah
	berani mengambil risiko	7.Kemampua menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
		8.Kerjasama dengan anggota lain.
	mencari peluang	9.Kemampuan membangun Hubungan yang baik antara bawahan dan atasan

E. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi, perumusan masalah, kajian pustaka, kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Terdapat pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
4. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian sangat diperlukan disain dan perancangan penelitian, agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sistematis. Desain penelitian adalah sebuah rancangan tentang bentuk hubungan antara variabel yang diteliti sehingga dapat memberikan suatu gambaran untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yaitu suatu penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Lokasi penelitian ini adalah di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah” adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survei.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 117 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara

tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Dalam penelitian ini seluruh populasi menjadi sampel penelitian yaitu sebanyak 117 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar kegiatan penelitian menjadi sistematis. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuisisioner. Menurut Arikunto (2006), kuisisioner merupakan sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuisisioner disusun dan dikembangkan berdasarkan deskripsi teori melalui butir pertanyaan maupun pernyataan mengenai karakteristik responden dan tentang variabel yang diteliti. Untuk memperoleh data tentang variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan prestasi kerja, peneliti memilih menggunakan *Skala Likert*. Dalam butir pernyataan terdapat beberapa alternatif jawaban yang tersedia dengan *skala likert* yaitu menggunakan 5 tingkat skala sesuai alternatif jawaban, yaitu :

alternatif 1	:	Sangat Setuju	diberi skor 5,
alternatif 2	:	Setuju	diberi skor 4,
alternatif 3	:	Ragu-ragu	diberi skor 3,
alternatif 4	:	Tidak Setuju	diberi skor 2,
alternatif 5	:	Sangat Tidak Setuju	diberi skor 1

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data maka instrumen yang baik adalah instrumen yang sesuai dengan sifat data yang akan dikumpulkan dan dapat menjamin bahwa data yang dikumpulkan tersebut sudah sah (*valid*) dan dapat dipercaya (*reliable*). Hal yang pertama kali harus dalam pengembangan dan penggunaan instrumen adalah memeriksa dan mengkaji secara mendalam tingkat konsistensi antara instrumen, indikator dan variabel dengan permasalahan penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Pengujian instrumen dilakukan terhadap 30 orang responden yang bertugas sebagai pegawai di Sekretariat Pemerintah Kota Sibolga. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) sudah sesuai sehingga dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas, dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (Situmorang : 2012). Untuk melihat validitas eksternal dengan menggunakan teknik *alpha*, Situmorang (2012) mengatakan bahwa validitas eksternal instrumen dapat diketahui dengan membandingkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dengan *r* tabel. Jika jumlah sampel penelitian sebanyak 30 maka *r* tabel sebesar

0,361. Sehingga jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361 maka butir instrumen dapat dinyatakan valid.

Pada pengujian validitas instrumen sebanyak sebanyak 30 responden di Lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota Sibolga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Resume Hasil Uji Validitas Tahap I

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	KET
VAR00001	138.8667	265.292	.550	.955	Valid
VAR00002	139.1667	261.178	.785	.954	Valid
VAR00003	140.0667	262.340	.252	.962	Tidak Valid
VAR00004	138.8667	258.464	.819	.953	Valid
VAR00005	139.0333	267.413	.527	.955	Valid
VAR00006	139.2000	256.855	.702	.954	Valid
VAR00007	139.6333	270.033	.150	.960	Tidak Valid
VAR00008	138.8333	268.075	.447	.956	Valid
VAR00009	138.9667	267.964	.414	.956	Valid
VAR00010	139.2667	257.030	.703	.954	Valid
VAR00011	138.9667	265.068	.474	.956	Valid
VAR00012	138.9333	268.340	.541	.955	Valid
VAR00013	139.2333	255.564	.703	.954	Valid
VAR00014	138.5333	267.016	.607	.955	Valid
VAR00015	138.9333	257.513	.780	.954	Valid
VAR00016	139.0667	253.789	.817	.953	Valid
VAR00017	138.8000	264.166	.640	.955	Valid
VAR00018	139.0333	250.171	.895	.952	Valid
VAR00019	139.1000	261.679	.843	.954	Valid
VAR00020	139.0667	262.064	.781	.954	Valid
VAR00021	138.8333	267.868	.594	.955	Valid
VAR00022	139.0333	259.482	.884	.953	Valid
VAR00023	139.2667	261.720	.480	.956	Valid
VAR00024	139.1000	264.438	.488	.956	Valid
VAR00025	138.7333	268.271	.464	.956	Valid
VAR00026	139.2333	265.495	.636	.955	Valid
VAR00027	138.9000	269.128	.556	.955	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	KET
VAR00028	139.2667	256.547	.687	.954	Valid
VAR00029	138.5333	267.016	.607	.955	Valid
VAR00030	139.0000	255.862	.833	.953	Valid
VAR00031	139.1000	252.921	.869	.953	Valid
VAR00032	138.8000	264.166	.640	.955	Valid
VAR00033	139.0333	250.171	.895	.952	Valid
VAR00034	139.1000	261.679	.843	.954	Valid
VAR00035	139.0333	261.068	.801	.954	Valid

Berdasarkan Tabel 3.5. semua butir instrumen memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361 kecuali butir instrumen nomor 3 dan 7 masing masing sebesar 0,252 dan 0,150. Hal ini berarti bahwa butir instrumen nomor 3 dan 7 harus dibuang karena tidak valid kemudian dilakukan pengujian kembali. Setelah dilakukan pengujian kembali diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.2
Resume Hasil Uji Validitas Tahap II

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	KET
VAR00001	132.3000	244.976	.515	.966	Valid
VAR00002	132.6000	240.041	.802	.965	Valid
VAR00004	132.3000	237.666	.824	.965	Valid
VAR00005	132.4667	246.671	.507	.966	Valid
VAR00006	132.6333	235.689	.722	.965	Valid
VAR00008	132.2667	247.720	.407	.967	Valid
VAR00009	132.4000	247.214	.396	.967	Valid
VAR00010	132.7000	235.666	.730	.965	Valid
VAR00011	132.4000	245.214	.425	.967	Valid
VAR00012	132.3667	246.654	.579	.966	Valid
VAR00013	132.6667	234.506	.720	.965	Valid
VAR00014	131.9667	245.551	.634	.966	Valid
VAR00015	132.3667	236.792	.783	.965	Valid
VAR00016	132.5000	233.066	.825	.964	Valid
VAR00017	132.2333	242.599	.674	.965	Valid
VAR00018	132.4667	229.706	.899	.964	Valid
VAR00019	132.5333	240.878	.841	.965	Valid
VAR00020	132.5000	241.017	.792	.965	Valid
VAR00021	132.2667	246.823	.591	.966	Valid
VAR00022	132.4667	238.809	.880	.964	Valid
VAR00023	132.7000	241.045	.474	.967	Valid
VAR00024	132.5333	243.292	.496	.967	Valid
VAR00025	132.1667	247.454	.448	.967	Valid
VAR00026	132.6667	244.782	.620	.966	Valid
VAR00027	132.3333	247.471	.594	.966	Valid
VAR00028	132.7000	235.252	.712	.965	Valid
VAR00029	131.9667	245.551	.634	.966	Valid
VAR00030	132.4333	235.082	.841	.964	Valid
VAR00031	132.5333	232.189	.880	.964	Valid
VAR00032	132.2333	242.599	.674	.965	Valid
VAR00033	132.4667	229.706	.899	.964	Valid
VAR00034	132.5333	240.878	.841	.965	Valid
VAR00035	132.4667	240.257	.801	.965	Valid

Pada pengujian validitas tahap II sebagaimana terlihat pada Tabel 3.6 ternyata semua butir instrumen memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen sudah valid dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengambil data penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α).

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan. Bila suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dapat dikatakan *reliable*. Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Semakin kecil kesalahan pengukuran maka reliabilitas alat ukur semakin tinggi. Besar dan kecilnya kesalahan pengukuran dapat diketahui melalui *Internal Consistency Reliability* yaitu berisi sejauh mana item-item instrumen bersifat homogen dan mencerminkan konstruk yang sesuai dengan yang melandasi. Menurut Situmorang (2011) untuk mengetahui reliabilitas dapat menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variable dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,8.

Pada pengujian reliabilitas instrumen sebanyak sebanyak 30 responden di Lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota Sibolga diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.3
Resume Hasil Uji Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	KET
VAR00001	138.8667	265.292	.550	.955	Reliabel
VAR00002	139.1667	261.178	.785	.954	Reliabel
VAR00003	140.0667	262.340	.252	.962	Reliabel
VAR00004	138.8667	258.464	.819	.953	Reliabel
VAR00005	139.0333	267.413	.527	.955	Reliabel
VAR00006	139.2000	256.855	.702	.954	Reliabel
VAR00007	139.6333	270.033	.150	.960	Reliabel
VAR00008	138.8333	268.075	.447	.956	Reliabel
VAR00009	138.9667	267.964	.414	.956	Reliabel
VAR00010	139.2667	257.030	.703	.954	Reliabel
VAR00011	138.9667	265.068	.474	.956	Reliabel
VAR00012	138.9333	268.340	.541	.955	Reliabel
VAR00013	139.2333	255.564	.703	.954	Reliabel
VAR00014	138.5333	267.016	.607	.955	Reliabel
VAR00015	138.9333	257.513	.780	.954	Reliabel
VAR00016	139.0667	253.789	.817	.953	Reliabel
VAR00017	138.8000	264.166	.640	.955	Reliabel
VAR00018	139.0333	250.171	.895	.952	Reliabel
VAR00019	139.1000	261.679	.843	.954	Reliabel
VAR00020	139.0667	262.064	.781	.954	Reliabel
VAR00021	138.8333	267.868	.594	.955	Reliabel
VAR00022	139.0333	259.482	.884	.953	Reliabel
VAR00023	139.2667	261.720	.480	.956	Reliabel
VAR00024	139.1000	264.438	.488	.956	Reliabel
VAR00025	138.7333	268.271	.464	.956	Reliabel
VAR00026	139.2333	265.495	.636	.955	Reliabel
VAR00027	138.9000	269.128	.556	.955	Reliabel
VAR00028	139.2667	256.547	.687	.954	Reliabel
VAR00029	138.5333	267.016	.607	.955	Reliabel
VAR00030	139.0000	255.862	.833	.953	Reliabel
VAR00031	139.1000	252.921	.869	.953	Reliabel
VAR00032	138.8000	264.166	.640	.955	Reliabel
VAR00033	139.0333	250.171	.895	.952	Reliabel
VAR00034	139.1000	261.679	.843	.954	Reliabel
VAR00035	139.0333	261.068	.801	.954	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3.7 ternyata nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* untuk semua butir instrumen lebih besar dari 0,8 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen dinyatakan reliabel. Nilai Rata-rata *Cronbach's Alpha if Item Deleted* setiap variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Rata-rata *Cronbach's Alpha if Item Deleted*

VARIABEL	CRONBACH ALPHA	R. KRITIS	KET
GAYA KEPEMIMPINAN	0.8	0.95	RELIABEL
MOTIVASI	0.8	0.86	RELIABEL
KOMUNIKASI	0.8	0.96	RELIABEL
PRESTASI KERJA	0.8	0.95	RELIABEL

E. Prosedur Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Data penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang bersumber dari hasil penelitian di lapangan, yaitu penelitian berdasarkan hasil jawaban para responden, kuesioner yang dibagikan yang selanjutnya diolah dan dianalisis oleh peneliti. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari kantor atau instansi terkait berupa catatan atau dokumen yang sudah diolah sebelumnya pegawai yang bertugas dibidangnya.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
- b) Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
- c) Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

F. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).
- c. Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu

pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*. Dasar analisisnya adalah:

- a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- a. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

G. Metode Analisis Data

Peneliti melakukan analisis terhadap data yang telah terkumpul dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasari oleh filsafat positivisme yang menekankan fenomena-fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif (Arikunto : 2006). Maksimalisasi objektivitas desain penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angka-angka, pengolahan statistik, struktur dan percobaan terkontrol. Ada beberapa metode penelitian yang dapat dimasukkan ke dalam penelitian kuantitatif yang bersifat noneksperimental, yaitu metode : deskriptif, survai, ekspos facto, komparatif, korelasional dan penelitian tindakan. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan survai. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung saat ini atau saat yang lampau. Penelitian deskriptif tidak hanya mendeskripsikan sesuatu keadaan saja, tetapi bisa juga mendeskripsikan keadaan dalam tahapan-tahapan perkembangannya (Arikunto : 2006). Penelitian survai digunakan untuk mengumpulkan informasi berbentuk opini dari sejumlah besar orang terhadap topik atau isu-isu tertentu. Menurut Ghazali (2005) terdapat 3 karakter utama dari survai : 1) informasi dikumpulkan dari sekelompok besar orang untuk mendeskripsikan beberapa aspek atau karakteristik tertentu seperti : kemampuan, sikap, kepercayaan, pengetahuan dari populasi; 2) informasi dikumpulkan melalui pengajuan pertanyaan (umumnya tertulis walaupun bisa juga lisan) dari suatu populasi; 3) informasi diperoleh dari sampel, bukan dari populasi. Tujuan utama dari survai adalah mengetahui gambaran umum karakteristik dari populasi.

1. Analisis Kualitatif

Menurut Sugiyono (2010) metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikutberpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan dilapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi, peneliti menggunakan metode deskriptif. Menurut Narimawati (2008), analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik

Selanjutnya penulis mengklasifikasikan nilai persentase skor yang didapat dari skor aktual dan skor ideal dari hasil tabulasi tanggapan responden baik perukuran maupun per indikator dari variabel yang diteliti. Skor aktual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden sesuai klasifikasi bobot yang diberikan (1, 2, 3, 4, 5). Sedangkan skor ideal diperoleh melalui perolehan prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah kuesioner dikalikan jumlah responden. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 117 orang, kemudian ditabulasi menggunakan interval rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1. Setelah proses tabulasi selesai kemudian nilai rata-rata tersebut dibandingkan dengan tabel pengontrolan kualitas sebagai berikut (Supranto : 2010):

Tabel 3.5
Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

Rata-Rata Skor	Penafsiran
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi
3,40 – 4,19	Tinggi
2,60 – 3,39	Cukup
1,80 – 2,59	Rendah
1,00 – 1,79	Sangat Rendah

Kelima kriteria tanggapan responden tersebut akan dijadikan acuan untuk menganalisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

2. Analisis Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2010) bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data menggunakan statistik. Statistik yang digunakan dapat berupa statistik deskriptif dan inferensial/induktif. Statistik inferensial dapat berupa statistik parametris dan statistic nonparametris. Peneliti menggunakan statistik inferensial dengan menggunakan sampel jenuh. Data hasil analisis selanjutnya disajikan dan diberikan pembahasan. Penyajian data dapat berupa tabel, tabel distribusi frekuensi, grafik garis dan pictogram.

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda karena tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap prestasi kerja. Analisis data merupakan kegiatan setelah data primer dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Menurut Arikunto (2006) kegiatan

dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), dan Motivasi (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu Prestasi Kerja (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dengan keterangan:

Y = Variabel dependen (Prestasi Kerja)

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien garis regresi

X₁, X₂, X₃ = Variabel independen (gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi)

e = *error* / variabel pengganggu

b. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, komunikasi dan

motivasi) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (prestasi kerja) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

c. Uji F (Simultan)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu prestasi kerja.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu prestasi kerja.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- 1). Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2). Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (prestasi kerja) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H_0 : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (prestasi kerja).

H_a : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (prestasi kerja).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- 1). Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2). Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Kualitatif Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Responden

Responden pada penelitian ini adalah Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Peneliti akan menguraikan mengenai beberapa karakteristik responden yang dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian. Karakteristik responden tersebut meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat usia dan masa kerja.

Instrumen yang disebarkan dalam penelitian ini berjumlah 117 eksemplar dengan subyek penelitian adalah Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Semua angket kuesioner penelitian yang telah terisi dapat terkumpul kembali sebanyak 117 eksemplar. Dengan demikian tingkat partisipasi pegawai Sekeretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah untuk mengisi kuisisioner adalah 100%. Angket Kuesioner yang telah terisi tersebut akan digunakan sebagai bahan analisis penelitian untuk selanjutnya akan diuraikan karakteristik responden seperti dibawah ini.

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, ternyata pegawai perempuan lebih banyak dari pada pegawai laki-laki sebagaimana tertera pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel. 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen %
1.	Perempuan	68	58
2.	Laki-laki	49	42
Total		117	100

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa dari 117 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, 68 orang diantaranya adalah perempuan (58%) sedangkan pegawai laki-laki sebanyak 49 orang (42%). Komposisi pegawai seperti ini cukup ideal karena sebgaiian besar tugas-tugas kesekretariatan adalah terkait administrasi. Pegawai perempuan pada umumnya cukup terampil dan teliti dalam tugas-tugas kesekretariatan.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan ternyata pegawai dengan jenjang pendidikan Sarjana (S1) lebih banyak dari pada pegawai dengan jenjang pendidikan lainnya sebagaimana tertera pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel. 4.2.
Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persen %
1	SMA	31	27
2	Diploma	25	21
3	S 1	54	46
4	S 2	7	6
Total		117	100

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa dari 117 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, 54 orang diantaranya adalah pegawai yang memiliki ijazah S1 (46%) sedangkan pegawai yang memiliki ijazah Diploma adalah 25 orang (21%), pegawai dengan jenjang pendidikan SMA adalah 31 orang (27%) dan pegawai dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 7 orang (6%). Komposisi tingkat jenjang pendidikan pegawai ini cukup ideal untuk memenuhi semua posisi tugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Berdasarkan tingkat usia ternyata pegawai dengan rentang usia antara 30–40 tahun lebih banyak dari pada pegawai dengan rentang usia lainnya sebagaimana tertera pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel. 4.3 : Tingkat Usia Responden

No	Kelompok Usia	Jumlah	Persen %
1	≤ 30 tahun	27	23
2	30 – 40 tahun	42	36
3	41 – 50 tahun	31	26
4	> 50 tahun	17	15
	Total	117	100

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa dari 117 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, pegawai terbanyak berada pada rentang usia 30–40 tahun sebanyak 42 orang (36%). Sedangkan pegawai dengan usia kurang dari 30 tahun adalah 27 orang (23%), pegawai dengan rentang usia 41-50 tahun sebanyak 31 orang (26%) dan pegawai dengan usia di atas 50 tahun sebanyak 17 orang (15%)

Komposisi tingkat usia pegawai ini cukup ideal untuk memenuhi semua posisi tugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

d. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja

Berdasarkan tingkat masa kerja ternyata pegawai dengan masa kerja 13-20 tahun lebih banyak dari pada pegawai dengan rentang masa kerja lainnya sebagaimana pada Tabel 4.4 berikut ini :

Tabel. 4.4. Tingkat Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persen %
1	< 4 tahun	22	19
2	4 – 12 tahun	30	26
3	13 – 20 tahun	46	39
4	> 20 tahun	19	16
Total		117	100

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa dari 117 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, pegawai terbanyak berada pada rentang masa kerja 13-20 tahun sebanyak 46 orang (39%). Sedangkan pegawai dengan masa kerja kurang dari 4 tahun adalah 22 orang (19%), pegawai dengan masa kerja 4-12 tahun sebanyak 30 orang (26%) dan pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 19 orang (16%) Komposisi masa kerja pegawai ini cukup ideal untuk memenuhi semua posisi tugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

2. Deskripsi Jawaban Responden

Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Tingkatan jawaban responden mengenai Gaya Kepemimpinan, Komunikasi,

Motivasi dan Prestasi Kerja menggunakan dengan *Skala Likert* dengan rentang jawaban 1 sampai 5. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 117 orang ditabulasi menggunakan interval rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1. Setelah proses tabulasi selesai kemudian nilai rata-rata tersebut dibandingkan dengan tabel pengontrolan kualitas sebagai berikut (Supranto : 2010) sebagaimana tertera pada Tabel 3.5. Adapun nilai rata-rata tertimbang dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan prestasi kerja dari 117 responden dapat dilihat pada Tabel 4.5, Tabel 4.6, Tabel 4.7 dan Tabel 4.8 dari masing-masing variabel penelitian.

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Deskripsi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan sebagaimana tertera dalam Tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5.
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5 SS	4 S	3 R	2 TS	1 STS			
1	9	31	45	31	1	117	367	3.14
2	23	62	32	0	0	117	459	3.92
3	5	24	61	26	1	117	357	3.05
4	10	35	59	13	0	117	393	3.36
5	0	65	48	4	0	117	412	3.52
6	31	63	19	4	0	117	472	4.03
7	4	44	69	0	0	117	403	3.44
8	0	66	51	0	0	117	417	3.56
9	0	12	48	57	0	117	306	2.62
								3.41

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3.41. Dengan membandingkan hasil ini pada Tabel 3.5 dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi.

b. Motivasi kerja (X2)

Deskripsi jawaban responden untuk variabel motivasi sebagaimana tertera dalam Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5 SS	4 S	3 R	2 TS	1 STS			
1	25	35	57	0	0	117	436	3.73
2	2	38	40	37	0	117	356	3.04
3	0	25	92	0	0	117	376	3.21
4	11	53	53	0	0	117	426	3.64
5	26	38	53	0	0	117	441	3.77
6	3	47	67	0	0	117	404	3.45
7	2	58	57	0	0	117	413	3.53
8	42	39	25	11	0	117	463	3.96
9	9	44	46	18	0	117	395	3.38
								3.52

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3.52. Dengan membandingkan hasil ini pada Tabel 3.5 dapat disimpulkan bahwa

motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi.

c. Komunikasi (X3)

Deskripsi jawaban responden untuk variabel komunikasi sebagaimana tertera dalam Tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komunikasi

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5 SS	4 S	3 R	2 TS	1 STS			
1	8	33	46	30	0	117	370	3.16
2	56	22	24	15	0	117	470	4.02
3	2	38	40	37	0	117	356	3.04
4	45	36	18	18	0	117	459	3.92
5	8	41	35	27	6	117	369	3.15
6	45	36	18	18	0	117	459	3.92
								3.54

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa komunikasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3.54. Dengan membandingkan hasil ini pada Tabel 3.5 dapat disimpulkan bahwa komunikasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi.

d. Prestasi Kerja (Y)

Deskripsi jawaban responden untuk variabel prestasi kerja sebagaimana tertera dalam Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Prestasi Kerja

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5 SS	4 S	3 R	2 TS	1 STS			
1	56	22	24	15	0	117	470	4.02
2	27	35	39	16	0	117	424	3.62
3	19	41	35	16	6	117	402	3.44
4	45	36	18	18	0	117	459	3.92
5	13	37	49	18	0	117	396	3.38
6	20	4	62	31	0	117	364	3.11
7	21	19	65	12	0	117	400	3.42
8	21	2	75	19	0	117	376	3.21
9	9	21	13	59	15	117	301	2.57
								3.41

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat dilihat bahwa prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3.41. Dengan membandingkan hasil ini pada Tabel 3.5 dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi. Namun demikian pada butir pernyataan nomor sembilan skor rata-rata yang diperoleh hanya sebesar 2,57 sehingga termasuk kategori rendah. Butir instrumen tersebut adalah pernyataan “Saya memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerjasama dengan atasan”. Hal ini merupakan temuan yang sangat berharga berarti hubungan antara pegawai dan pimpinan di Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah masih perlu untuk ditingkatkan.

Berdasarkan analisis deskripsi jawaban responden dari keempat variabel penelitian ditemukan bahwa:

1. Tingkat Gaya Kepemimpinan Daerah Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah berkategori tinggi
2. Tingkat Komunikasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berkategori tinggi
3. Tingkat Motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berkategori tinggi
4. Tingkat Prestasi Kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berkategori tinggi

B. Uji Asumsi Klasik

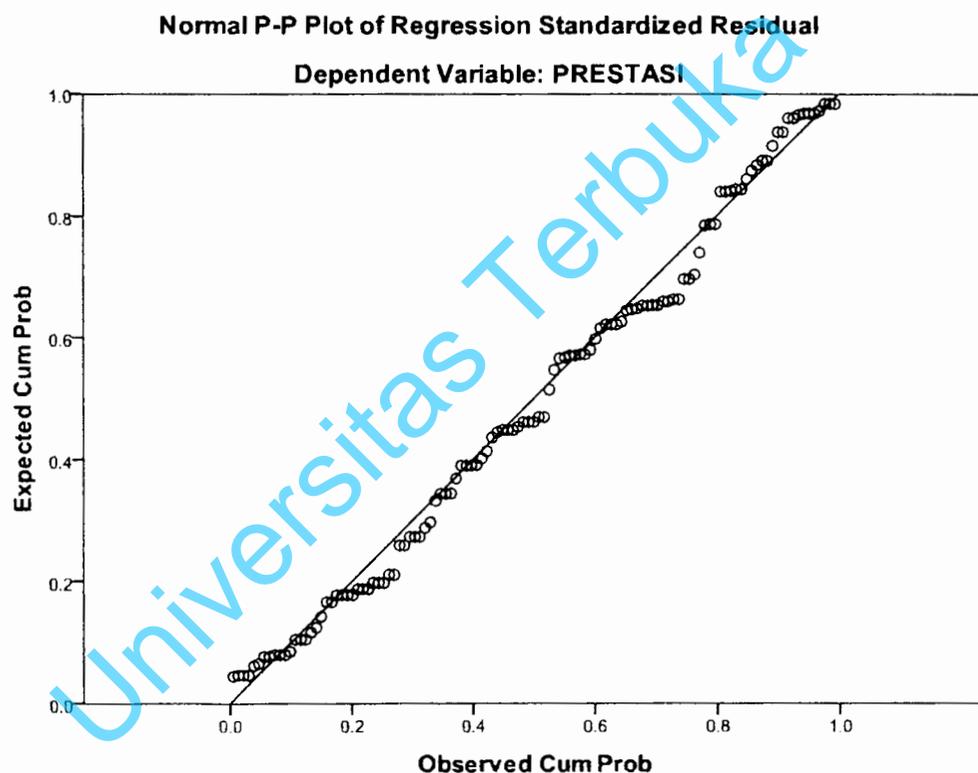
1. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal yaitu distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola distribusi seperti distribusi normal yaitu tidak miring ke kiri atau ke kanan. Uji normalitas ini digunakan untuk menguji apakah data variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), Komunikasi (X_2) dan Motivasi (X_3) serta data variabel terikat Prestasi Kerja (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali

Dengan adanya uji normalitas maka hasil penelitian dapat digeneralisasi pada populasi (Situmorang dan Lufti : 2012). Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 pendekatan yaitu :

a. Pendekatan Grafik

PP plot akan membentuk plot antara nilai-nilai teoritis (sumbu x) melawan nilai-nilai yang diperoleh dari sampel (sumbu y). Apabila plot dari keduanya berbentuk linier, maka hal itu merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal (Situmorang dan Lufti : 2012). Berdasarkan *output* uji normalitas diperoleh grafik *scatter plot* sebagai berikut :



Gambar 4.1 Scatter Plot Uji Normalitas

Pada Gambar 4.1. *scatter plot* terlihat titik-titik mengikuti sumbu diagonal dan tidak ada titik yang jauh menyimpang dari diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal. Namun seringkali data kelihatan normal mengikuti sumbu diagonal padahal belum tentu data terdistribusi secara normal. Pengujian normalitas

menggunakan grafik seringkali menimbulkan perbedaan persepsi pengamat karena penafsirannya bersifat subjektif. Agar tidak menimbulkan keraguan maka diperlukan uji normalitas secara kuantitatif yaitu uji *Kormogorov-Smirnov*

b. Pendekatan Kolmogorov-Smirnov

Uji normalitas dengan menggunakan pendekatan uji *Kormogorov-Smirnov* relatif lebih dapat diandalkan karena bersifat kuantitatif. Untuk memastikan bahwa data sepanjang garis diagonal berdistribusi secara normal maka dilakukan analisis nilai *Kormogorov-Smirnov* (Z) dan nilai *Asym. Sig (2 tailed)* dari uji *One Sample Kormogorov-Smirnov test*. Data dapat dikatakan normal berdasarkan uji *One Sample Kormogorov-Smirnov test* jika nilai *Asym. Sig (2 tailed)* lebih besar dari nilai signifikansi 5% (0,05) dan nilai *Kormogorov-Smirnov* (Z) lebih kecil dari 1,97 (Situmorang dan Lufti, 2012). Berdasarkan uji normalitas menggunakan pendekatan *Kormogorov-Smirnov* diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.9
Tes *One Sample Kormogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		117
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.53322956
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.840
Asymp. Sig. (2-tailed)		.480

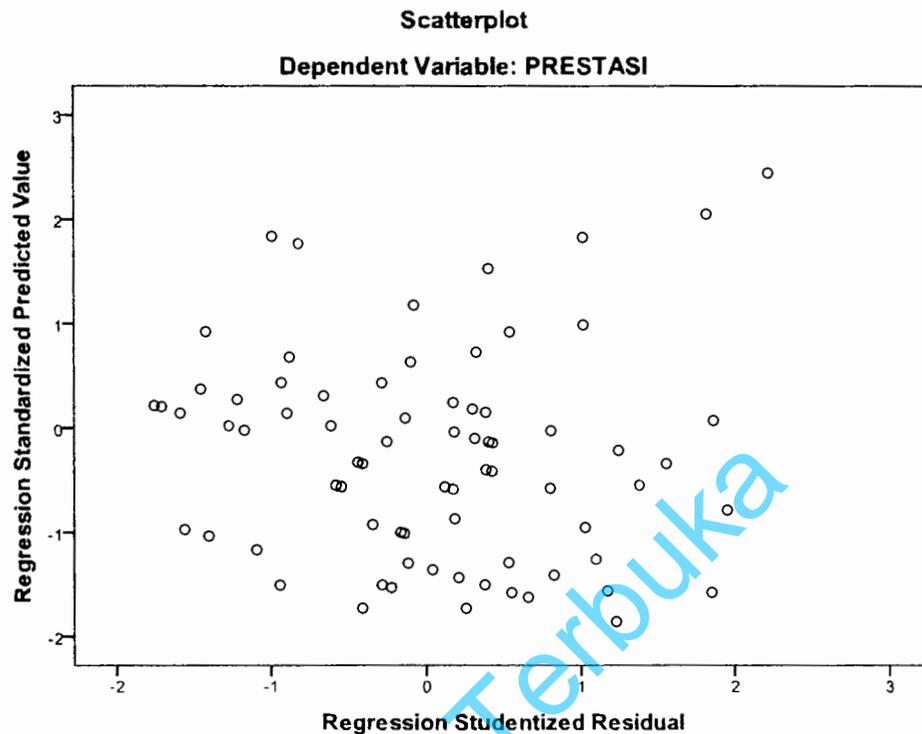
Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh nilai *Asym. Sig (2 tailed)* lebih besar dari nilai signifikansi 5% (0,05) yaitu 0,480 dan nilai *Kormogorov-Smirnov (Z)* lebih kecil dari 1,97 yaitu 0,840, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel residual berdistribusi secara normal.

2. Heteroskedastisitas

Dalam setiap persamaan regresi pasti terdapat nilai residu yaitu variabel-variabel lain yang berpengaruh tetapi tidak dimuat dalam model penelitian. Variabel yang tidak diketahui dalam penelitian diasumsikan bersifat acak. Karena bersifat acak maka besarnya nilai residu tidak terkait dengan besarnya nilai prediksi (Situmorang dan Lufti : 2012). Jika nilai residu tidak bersifat acak maka dapat dikatakan bahwa data penelitian terindikasi memiliki gejala heteroskedastisitas. Untuk mengetahui adanya gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu :

a. Pendekatan Grafik

Pada pendekatan grafik atau sering juga disebut pendekatan informal, sumbu vertikal menjelaskan nilai prediksi *disturbance term error* dan sumbu horizontal menjelaskan nilai prediksi variabel regresi. Berdasarkan uji heteroskedastisitas terhadap data penelitian diperoleh gambar sebagai berikut :



Gambar 4.2.
Grafik Scetter Plot Heteroskedastisitas

Pada Gambar 4.2 Grafik *Scatter Plot* Heteroskedastisitas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk pola tertentu. Atas dasar hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Prestasi Kerja dari variabel bebasnya. Kelemahan dari penggunaan model grafik adalah penafsiran masih bersifat subyektif sehingga dapat menimbulkan keraguan. Untuk menghilangkan keraguan gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini maka dilakukan uji heteroskedastisitas secara kuantitatif yaitu uji *Glejser*

b. Uji Glejser

Pengamatan gejala heteroskedastisitas melalui pendekatan statistik lebih akurat dibandingkan dengan pendekatan grafik. Jika variabel bebas signifikan secara statistik dengan variabel bebas lainnya maka terdapat indikasi terjadi gejala heteroskedastisitas. Berdasarkan uji heteroskedastisitas terhadap data penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Uji Glejser
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.707	.809		-2.110	.037
	KEPEMIMPINAN	.077	.029	.312	2.631	.010
	MOTIVASI	.017	.034	.062	.512	.610
	KOMUNIKASI	.001	.023	.007	.062	.950

a. Dependent Variable: ABSUT

Berdasarkan Tabel 4.10, pada tingkat kepercayaan 5% (0,05) menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebas yang signifikan mempengaruhi variabel terikat absolut (*Absut*). Nilai signifikansi variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi masing-masing 0,10, 0,61 dan 0,95 lebih besar dari 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas.

3. Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah adanya hubungan linier yang sempurna lebih dari satu diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* (a) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Dalam menentukan ada tidaknya multikolinieritas menurut Situmorang dan Lufti (2012), dapat dilakukan dengan membandingkan :

- a. nilai *tolerance* (a) adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik. Tidak terjadi multikolinieritas jika nilai *tolerance* lebih besar dari 10%
- b. nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) adalah factor inflasi penyimpangan baku kuadrat. Tidak terjadi multikolinieritas jika nilai *Variance Inflation Factor* kurang dari 5

Berdasarkan uji multikolinieritas terhadap data penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.11
Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Coefficients	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.662	1.493				
	VAR00001	.214	.054	.196	.549	1.823	
	VAR00002	.256	.062	.210	.525	1.904	
	VAR00003	.636	.043	.659	.672	1.488	

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan, motivasi dan komunikasi memiliki nilai *tolerance* masing-masing sebesar 54,9%, 52,5% dan

67,2% berarti tidak terjadi gejala multikolinieritas karena lebih besar dari 10%. Sedangkan untuk nilai *Variance Inflation Factor* dari variabel kepemimpinan, motivasi dan komunikasi masing-masing adalah 1,823, 1,904 dan 1,488 berarti tidak terjadi gejala multikolinieritas karena lebih kecil dari 5.

C. Analisis Kuantitatif

1. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas dan heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah bersifat BLUE (*Best, Linier, Unbiased* dan *Estimator*). *Best* artinya garis regresi yang dihasilkan untuk melakukan estimasi menghasilkan *error* yang kecil. *Linier* artinya model yang digunakan dalam analisis regresi hanya berpangkat satu. *Unbiased* artinya tidak bias dan *estimator* artinya dapat digunakan untuk mengestimasi suatu kejadian.

Tabel 4.12
Hasil Estimasi Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	1.493		.443	.658
	KEPEMIMPINAN	.214	.054	.196	3.946	.000
	MOTIVASI	.256	.062	.210	4.141	.000
	KOMUNIKASI	.636	.043	.659	14.686	.000

a. Dependent Variable: PRESTASI

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,662 + 0,214 X1 + 0,256 X2 + 0,636 X3 + e$$

Keterangan:

Y = Prestasi Kerja

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Komunikasi

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap prestasi kerja.
- Koefisien gaya kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,214 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka prestasi kerja akan mengalami peningkatan.

- c. Koefisien motivasi memberikan nilai sebesar 0,256 yang berarti bahwa jika motivasi kerja semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka prestasi kerja akan mengalami peningkatan.
- d. Koefisien komunikasi memberikan nilai sebesar 0,636 yang berarti bahwa jika komunikasi semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka prestasi kerja akan mengalami peningkatan.

2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.847	.843	1.55345

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,843. Hal ini berarti 84,3% variasi variabel prestasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi,

sedangkan sisanya sebesar 15,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

3. Uji F (Pengujian hipotesis secara simultan)

Hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara serentak. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara serentak dalam penelitian menggunakan uji F. Uji F ini menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan komunikasi (X_3) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y).

Uji F disimpulkan dengan :

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan komunikasi (X_3) terhadap variabel prestasi kerja (Y).

Keputusan : H_0 dapat diterima jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$.

H_a : Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan komunikasi (X_3) terhadap variabel prestasi kerja (Y).

Keputusan : H_a dapat diterima. jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$

Hasil pengolahan data untuk uji F sebagai berikut :

Tabel 4.14
Hasil Uji F (secara bersama)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1511.838	3	503.946	208.829	.000 ^a
	Residual	272.692	113	2.413		
	Total	1784.530	116			

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: PRESTASI

Tabel 4.14 menunjukkan tingkat signifikansi dari suatu hasil regresi berganda yang dilakukan secara bersama (Uji F) antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 208.829 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan menurut tabel distribusi menunjukkan bahwa nilai F_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05 didapat sebesar 5,62 dengan $n=117$. Karena nilai $F_{hitung} 208.829 > \text{nilai } F_{tabel} 5,62$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak (karena $F_{hitung} > F_{tabel}$) dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja.

4. Uji t (Pengujian hipotesis secara parsial)

Hipotesis 2, 3, dan 4 dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dalam penelitian menggunakan uji t. Melalui Uji t dapat ditunjukkan apakah variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap variabel terikat prestasi kerja (Y), apakah motivasi (X_2) berpengaruh terhadap variabel terikat prestasi kerja (Y) dan apakah komunikasi (X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat prestasi kerja (Y). Pengujian dilakukan dengan

melihat taraf signifikansi (*p value*), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Uji t disimpulkan dengan :

Ho : Tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Keputusan : Ho diterima apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : Terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Keputusan : Ha diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil pengolahan data untuk uji t sebagaimana tertera dalam Tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15
Hasil uji t (secara parsial)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.662	1.493		.443	.658
KEPEMIMPINAN	.214	.054	.196	3.946	.000
MOTIVASI	.256	.062	.210	4.141	.000
KOMUNIKASI	.636	.043	.659	14.686	.000

a. Dependent Variable: PRESTASI

a. Uji Hipotesis 2 (H2)

Perumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : tidak ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ho diterima apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ha diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,946 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis nol dalam penelitian ini ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

b. Uji Hipotesis 3 (H3)

Perumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : tidak ada pengaruh positif motivasi terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ho diterima apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : terdapat pengaruh positif motivasi terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ha diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,141 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis nol dalam penelitian ini ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Uji Hipotesis 4 (H4)

Perumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : tidak ada pengaruh positif komunikasi terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ho diterima apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ha : terdapat pengaruh positif komunikasi terhadap prestasi kerja.

Keputusan : Ha diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis disiplin kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 14,686 dengan taraf signifikansi 0,009. Taraf signifikansi hitung sebesar 0,009 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis nol dalam penelitian ini ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Prestasi Kerja

Hasil Uji F (secara bersama) sebesar 208,829 dengan tingkat signifikansi 0,000 sebagaimana tertera pada Tabel 4.14 menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Maka untuk dapat meningkatkan prestasi kerja seharusnya faktor kepemimpinan, motivasi dan komunikasi dilakukan penguatan secara seimbang satu sama lain dan sebagai satu kesatuan agar prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dipelihara bahkan ditingkatkan.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Gibson (2008) menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Organisasi yang efektif adalah organisasi berbudaya prestasi. Pegawai

yang berprestasi pasti memiliki kinerja yang baik, jika organisasi merupakan kumpulan dari pegawai yang memiliki kinerja baik maka organisasi akan semakin dinamis dan tujuan organisasi bukan suatu yang mustahil untuk dapat cepat diwujudkan.

Menurut Ivancevich dan Donnely (dalam Darodjat 2014) , faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah individu, organisasi dan psikologis. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman serta demografi. Faktor organisasi meliputi sumber daya, *kepemimpinan*, imbalan, *komunikasi* dan struktur disain kerja. Sedangkan faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan *motivasi*. Dengan demikian hasil penelitian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Donnely bahwa kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Prestasi kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih baik jika ada kesesuaian antara lingkungan organisasi dengan kompetensi pekerjanya sehingga pengambilan keputusan lebih terarah. Hal ini sejalan dengan pendapat Gaspersz (2008) yang menegaskan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan kearah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pengambil keputusan.

Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% disimpulkan semakin tinggi kepemimpinan, motivasi dan komunikasi maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dan sebaliknya dengan

menurunnya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi maka prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah juga akan menurun.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap prestasi pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,946 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Reza (2010), Susilaningsih (2008) dan Suwito (2012) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pradeep and Prabhu (2011) yang melakukan penelitian terhadap manajer tingkat menengah dan sampai kepala bagian perusahaan publik atau perusahaan swasta yang berada di Singapura. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang kuat dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan publik di Singapura. Demikian juga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Binfor et. al. (2013) bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan CSIR-Oil Palm Research Institute, Kade, Ghana

3. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,141 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Reza, (2010), Susilaningih, (2008) dan Pane, (2010), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salleh, et. al. (2011) yang melakukan penelitian terhadap pegawai dari *three states government in east coast Malaysia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai pemerintahan di Malaysia. Demikian juga dengan Mario Buble et. al. (2014) yang meneliti secara random terhadap manager dari berbagai tingkatan pada 396 perusahaan besar di Croatia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap motivasi dan kinerja karyawan

4. Pengaruh Komunikasi terhadap Prestasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis (H4) telah membuktikan terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap prestasi kerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 14,686 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,009 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006) yaitu adanya pengaruh secara positif antara komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dari semua variabel bebas dalam penelitian ini ternyata komunikasi memiliki pengaruh yang paling tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan dan motivasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kirti Rajhans (2012) yang melakukan penelitian terhadap karyawan perusahaan Vanaz Engineers Ltd India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun staf, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Menurut Purwanto (2008) dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari

pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaahan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi.

Pentingnya peran komunikasi bagi organisasi adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh, dan juga sebagai alat untuk mendorong atau mempertinggi motivasi sebagai sarana yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komunikasi menurut Purwanto (2008) memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar kegiatan organisasi, dapat terlihat dari beberapa hal berikut:

- a. Fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
- b. Meningkatkan gairah dan motivasi kerja
- c. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pemimpin dapat mengetahui keadaan dari setiap bidang yang menjadi tugasnya.
- d. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan dan antara atasan, karena pengawasan yang jelas dan mantap.
- e. Dengan komunikasi semua bagian organisasi dapat mengetahui kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

Oleh sebab itu dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat di dalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab, agar dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis, maka kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan

terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi.

Seringnya terjadi kondisi penurunan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah karena factor komunikasi yang tidak lancar atau tidak seimbang misalnya beredar rumor akan terjadi pergeseran pimpinan SKPD. Maka pada saat itu secara drastis terjadi penurunan kinerja dari mulai tingkat pimpinan sampai dengan staf terbawah sehingga mempengaruhi mutu pelayanan terhadap masyarakat khususnya masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah. Maka untuk mengantisipasi hal tersebut perlu saluran komunikasi yang lancar mulai dari tingkat pengambil kebijakan tertinggi dalam hal ini adalah Bupati Tapanuli Tengah sampai dengan staf pelaksana teknis di lapangan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi dapat menjelaskan prestasi kerja sebesar 84,3 %, artinya variabel bebas penelitian ini memiliki kontribusi yang besar terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Jika Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah ingin meningkatkan prestasi pegawai, maka harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, motivasi yang kuat dan mekanisme komunikasi internal maupun eksternal yang lancar.
2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian, gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi.
3. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan meningkatkan motivasi

pegawai, maka prestasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah akan meningkat. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian, motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi.

4. Komunikasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan meningkatkan kualitas komunikasi akan meningkatkan prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Komunikasi merupakan faktor yang dominan mempengaruhi prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian, komunikasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah termasuk dalam kategori tinggi

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian dirumuskan beberapa saran yaitu :

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah
 - a. Untuk peningkatan prestasi kerja pegawai di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka pimpinan SKPD harus memiliki kemampuan gaya kepemimpinan yang kuat sebagai manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator melalui pemberdayaan pegawai
 - b. Hendaknya Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai lebih menitikberatkan pada komunikasi. Dilihat dari kuesioner yang telah diisi oleh pegawai di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah tersebut diperoleh data bahwa pegawai membutuhkan saluran

komunikasi yang jelas dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya :

Hasil Uji R^2 menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Aditya Reza (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang : UNDIP

Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.

Binfor, Frederick. Boateng, Sampson Kwadwo and Abbey Edith. (2013). *The effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institution : Evidence From Ghana*. International Journal of Current Research Vol. 5, Issue, 09, pp.2667-2670

Buble, Mario, Juras Ana and Matic, Ivan (2014) *The Relationship Between Managers Leadership Styles and Motivation*. International Journal of Management, Vol. 19, 2014, 1, pp. 161-193

Effendi, Onong Uchjana.(2006). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP. Semarang.: Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Undip

Gibson, Ivanchevich, J.M., and Donnelly, J. H. (2008). *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Erlangga: Jakarta.

Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Pegawai Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.

Handoko, T. Tani. (2007). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: BPFE

Hasibuan, Malayu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Iswanto, Yun dan Yusufm, Adie. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka

Leonardo (2013) *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai CV Haragon Surabaya: Universitas Kristen Petra*. Jurnal AGORA Vol. 1, No. 3.

Liliweri, Alo., Damayanti, Restu. dan Hutari, Fandi,. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara

Mangkunegara, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya

Masrukhin dan Waridin (2004). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.

Mathis. R.L. dan Jackson J.H (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Nawawi, Hadawi, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta : Penerbit Gadjah Mada University Press

Nitisemito, S Alex., (2006). *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Pane, Asrul Fahmi (2010). *Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Dinas Tata Ruang dan Pemukiman*. Jakarta: Program Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia

Pradeep, Durga Devi and Prabhu. (2011). *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*, International Journal of Management IPCSIT vol.20 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore

Purwanto, Djoko. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga

Rajhans, Kirti. (2012). *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012

Ratmawati, Dwi dan Herachwati, Nurri. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka

Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT Indeks

Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. (2005). *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.

Salleh, Fauzilah. Dzulkifli. Zaharah and Abdullah, Wan. (2011). *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 4

Setiyawan, Budi dan Waridin (2006). *Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198

Siagian, Sondang. P (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Supranto J, (2010). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta Cetakan II, Jakarta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Sekaran, Uma (2006). *Research Methode for Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Situmorang, Syafrizal Helmi dan Lufti, Muslich. (2012). *Analisis Data : untuk Reset Manajemen dan Bisnis*. Medan : USU Press

Suranta, Sri (2008). *Dampak Motivasi Pegawai Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Perusahaan Bisnis*. Empirika Vol.15 No. 2 hal : 116-138

Susilaningsih Nur (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri)*. Surakarta :STIE AUB.

Suwito (2012) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa Di Kecamatan Manduamas*. Jakarta: UT

Thoha, Miftah (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Tika.P (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara

Tampubolon, Biatna. D. (2007) *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Organisasi yang menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standarisasi No. 9 hal : 106-115.

Umi, Narimawati. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung.

Yusuf, Burhanuddin dan Al Arif, M Nur Rianto. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Universitas Terbuka

KUESIONER PENELITIAN

NO : ...

A. Umum

Bapak / Ibu Responden yang terhormat,

Pernyataan dalam kuesioner ini semata – mata hanya untuk data penelitian digunakan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) jurusan Magister Manajemen Universitas Terbuka (UT) dengan judul : “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Tapanuli Tengah**”. Oleh karena itu, saya mengharap bantuan bapak untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan bantuan bapak/ibu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

B. Petunjuk Pengisian

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak / Ibu dengan member (Saya *checklist* (✓) pada kolom yang tersedia.

Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

SS = Sangat setuju

S = Setuju

KS = Kurang setuju

TS = Tidak setuju

STS = Sangat tidak setuju

A. Butir pernyataan untuk Gaya Kepemimpinan

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin Saya memberitahukan cara dalam melaksanakan tugas					
2	Pemimpin Saya menjelaskan tugas yang dikerjakan					
3	Pemimpin Saya menetapkan hubungan kerja yang jelas					
4	Pemimpin Saya melakukan intruksi dalam melaksanakan tugas					
5	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.					
6	Pemimpin Saya memberikan reward					
7	Pemimpin Saya memberikan penghargaan bagi yang bekerja keras					
8	Pemimpin Saya memperhatikan konflik yang terjadi					
9	Pemimpin Saya mengajak anggota untuk merumuskan tujuan organisasi					
10	Pemimpin Saya berkonsultasi dan mengajak bekerja secara berkelompok					
11	Pemimpin Saya mengajak Saya untuk merumuskan tujuan					

B. Butir pernyataan untuk Motivasi kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mendapatkan kebutuhan keuangan yang layak					
2	Saya mendapatkan gaji dan bonus yang layak					
3	Saya mendapatkan rasa aman dan keselamatan kerja					
4	Saya mendapatkan jaminan kesehatan dan kesejahteraan keluarga					
5	Saya memiliki hubungan yang erat dengan anggota yang lain					
6	Saya mendapatkan pujian dan penghargaan atas kerja					
7	Saya mendapatkan promosi dari atasan					
8	Saya dapat mengembangkan potensi diri					
9	Saya dapat mengembangkan kreatifitas dalam bekerja					

C. Butir pernyataan untuk Komunikasi

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada atasan maupun bawahan					
2	Saya mampu merespon setiap informasi/komunikasi dengan baik					
3	Saya memahami informasi yang disampaikan pimpinan pada saat pengarahan					
4	Saya menerima informasi penting melalui berbagai media komunikasi seperti HP, Handy Talky, web dll					

5	Saya memahami informasi yang tertulis di papan pengumuman					
6	Proses komunikasi di lingkungan pekerjaan saya menciptakan hasil yang maksimal					

D. Butir pernyataan untuk Prestasi Kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur kerja					
2	Saya mempunyai inisiatif dan kemampuan analisis serta evaluasi					
3	Saya mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab					
4	Saya dapat bekerjasama dengan anggota yang lain untuk mencapai tujuan organisasi					
5	Saya mampu mencari solusi setiap menemukan masalah dalam pekerjaan					
6	Saya dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan atasan					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai rencana kerja					
9	Saya memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerjasama dengan atasan					

Terima Kasih atas perhatiannya dalam mengisi jawaban atas pernyataan tersebut di atas

REKAP DATA PENELITIAN

NO	GAYA KEPEMIMPINAN										MOTIVASI								KOMUNIKASI						PRESTASI KERJA										
	1	2	4	5	6	8	9	10	11		10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	25	11	28	27	28	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
1	5	3	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4
2	1	3	5	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	5	4	4	2	3	4	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	4	5	4		
3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5		
4	5	3	5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	2	5	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	5		
5	2	5	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4		
6	5	3	3	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	2	5	2	4	3	5	2	3	4	4	4	5		
7	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4		
8	3	4	2	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	3	5		
9	2	4	3	4	4	5	4	3	2	5	3	3	3	4	5	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4		
10	3	4	2	3	3	4	3	3	2	5	5	3	3	4	4	4	2	2	3	4	5	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	3	5		
11	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	4	5	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4		
12	2	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	4		
13	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	1	3	4	3	1	3	2	3	3	3	3		
14	2	5	2	3	3	5	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3		
15	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3		
16	2	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	4		
17	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3		
18	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5		
19	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3		
20	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
21	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3		
22	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4		
23	3	5	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3		
24	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3		
25	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4		
26	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4		
27	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4		
28	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4		
29	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4		

	GAYA KEPEMIMPINAN									MOTIVASI								KOMUNIKASI						PRESTASI KERJA											
30	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	
31	2	4	3	2	2	2	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
32	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
33	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	5	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4		
34	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	
35	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	
36	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	2	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	
37	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	2	2	2	2	
38	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	2	2	2	1	
39	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	2	5	3	5	5	3	3	5	3	3	2	2	2	2	
40	5	4	2	3	3	3	3	3	2	5	2	3	4	3	3	3	4	3	5	5	2	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	2	2	2	
41	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	3	2	2	
42	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
43	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
44	3	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	3	5	3	3	3	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	2	1	1	
45	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	5	3	3	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	2	
46	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	4	2	1	1	
47	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	5	2	5	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	2	
48	2	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	2	4	2	2	2	
49	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	3	2	4	3	1	1	
50	2	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	2	5	3	5	3	4	3	5	4	3	3	2	1	1		
51	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	2	4	3	2	2	
52	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	5	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	1	1	
53	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	5	4	3	5	2	5	4	5	5	3	4	5	3	2	2	2	2	2	
54	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4
55	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	2	3	2	2	2	
56	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	2	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	2	2	2
58	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	3	3	2	2	
59	3	5	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2
60	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	4	5	3	3	4	5	4	2	3	2	2	2	2
61	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	2	2	2
62	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	5	3	3	5	2	5	3	5	5	4	3	5	3	2	2	3	2	2	2

	GAYA KEPEMIMPINAN									MOTIVASI								KOMUNIKASI					PRESTASI KERJA											
	4	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	
63	4	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	2		
64	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	2		
65	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	2	2	2	
66	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	4	2	2	2	1	
67	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	2	5	3	5	5	3	3	5	3	3	2	2	2	
68	5	4	2	3	3	3	3	3	2	5	2	3	4	3	3	3	4	3	5	5	2	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	2	2	
69	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	3	2	
70	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
71	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	
72	3	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	3	5	3	3	3	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	2	1	
73	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	5	3	3	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	
74	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	4	2	1	
75	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	5	2	5	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	
76	2	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	2	4	2	2	
77	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	2	2	2	
78	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	4	2	2	2	1	
79	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	2	5	3	5	5	3	3	5	3	3	2	2	2	
80	5	4	2	3	3	3	3	3	2	5	2	3	4	3	3	3	4	3	5	5	2	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	2	2	
81	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	3	2	
82	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	
83	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	
84	3	4	2	3	3	4	4	4	3	5	2	3	5	3	3	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	2	1		
85	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	5	3	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2		
86	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	4	2	1	
87	2	4	3	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	5	2	5	3	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	
88	2	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	2	4	2	2	
89	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	3	2	4	3	1	
90	2	5	2	3	3	5	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	5	3	5	3	4	3	5	4	3	3	2	1	
91	2	3	2	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	2	4	3	2	
92	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	5	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	1	
93	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	5	4	3	5	2	5	4	5	5	3	4	5	3	2	2	2	2	
94	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	
95	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	2	3	2	2	

	GAYA KEPEMIMPINAN									MOTIVASI								KOMUNIKASI					PRESTASI KERJA											
96	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	
97	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	2	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	2	
98	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	3	3	2	
99	3	5	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	2	2	
100	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	4	5	3	3	4	5	4	2	3	2	2	
101	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	2	
102	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	5	3	3	5	2	5	3	5	5	4	3	5	3	2	2	3	2	
103	4	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	
104	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	2	
105	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	2
106	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	2	3	2	
107	2	4	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	2	5	4	5	4	3	4	5	4	2	3	2	2	
108	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	2	2	3	2	
109	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	2	4	3	3	4	4	5	3	3	5	2	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	3	2	
110	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	3	5	3	5	5	4	3	5	3	3	3	2	2	
111	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	2	3	2	
112	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	2	
113	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	2	
114	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	2	3	2	
115	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	2	3	2	
116	2	4	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	2	5	4	5	4	3	4	5	4	2	3	2	2	
117	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	2	2	3	2	

TABULASI DATA PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5	4	3	2	1			
	SS	S	R	TS	STS			
1	9	31	45	31	1	117	367	3.14
2	23	62	32			117	459	3.92
3	5	24	61	26	1	117	357	3.05
4	10	35	59	13		117	393	3.36
5		65	48	4		117	412	3.52
6	31	63	19	4		117	472	4.03
7	4	44	69			117	403	3.44
8		66	51			117	417	3.56
9		12	48	57		117	306	2.62
								3.41

Motivasi

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5	4	3	2	1			
	SS	S	R	TS	STS			
1	25	35	57			117	436	3.73
2	2	38	40	37		117	356	3.04
3		25	92			117	376	3.21
4	11	53	53			117	426	3.64
5	26	38	53			117	441	3.77
6	3	47	67			117	404	3.45
7	2	58	57			117	413	3.53
8	42	39	25	11		117	463	3.96
9	9	44	46	18		117	395	3.38
								3.52

Komunikasi

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5	4	3	2	1			
	SS	S	R	TS	STS			
1	8	33	46	30		117	370	3.16
2	56	22	24	15		117	470	4.02
3	2	38	40	37		117	356	3.04
4	45	36	18	18		117	459	3.92
5	8	41	35	27	6	117	369	3.15
6	45	36	18	18		117	459	3.92
								3.54

Prestasi Kerja

Nomor Butir	Skor					Jumlah Responden	Jumlah Skor Perolehan	Rata - rata
	5	4	3	2	1			
	SS	S	R	TS	STS			
1	56	22	24	15		117	470	4.02
2	27	35	39	16		117	424	3.62
3	19	41	35	16	6	117	402	3.44
4	45	36	18	18		117	459	3.92
5	13	37	49	18		117	396	3.38
6	20	4	62	31		117	364	3.11
7	21	19	65	12		117	400	3.42
8	21	2	75	19		117	376	3.21
9	9	21	13	59	15	117	301	2.57
								3.41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	138.8667	265.292	.550	.955
VAR00002	139.1667	261.178	.785	.954
VAR00003	140.0667	262.340	.252	.962
VAR00004	138.8667	258.464	.819	.953
VAR00005	139.0333	267.413	.527	.955
VAR00006	139.2000	256.855	.702	.954
VAR00007	139.6333	270.033	.150	.960
VAR00008	138.8333	268.075	.447	.956
VAR00009	138.9667	267.964	.414	.956
VAR00010	139.2667	257.030	.703	.954
VAR00011	138.9667	265.068	.474	.956
VAR00012	138.9333	268.340	.541	.955
VAR00013	139.2333	255.564	.703	.954
VAR00014	138.5333	267.016	.607	.955
VAR00015	138.9333	257.513	.780	.954
VAR00016	139.0667	253.789	.817	.953
VAR00017	138.8000	264.166	.640	.955
VAR00018	139.0333	250.171	.895	.952
VAR00019	139.1000	261.679	.843	.954
VAR00020	139.0667	262.064	.781	.954
VAR00021	138.8333	267.868	.594	.955
VAR00022	139.0333	259.482	.884	.953
VAR00023	139.2667	261.720	.480	.956
VAR00024	139.1000	264.438	.488	.956
VAR00025	138.7333	268.271	.464	.956
VAR00026	139.2333	265.495	.636	.955
VAR00027	138.9000	269.128	.556	.955
VAR00028	139.2667	256.547	.687	.954
VAR00029	138.5333	267.016	.607	.955
VAR00030	139.0000	255.862	.833	.953
VAR00031	139.1000	252.921	.869	.953
VAR00032	138.8000	264.166	.640	.955
VAR00033	139.0333	250.171	.895	.952
VAR00034	139.1000	261.679	.843	.954
VAR00035	139.0333	261.068	.801	.954

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	132.3000	244.976	.515	.966
VAR00002	132.6000	240.041	.802	.965
VAR00004	132.3000	237.666	.824	.965
VAR00005	132.4667	246.671	.507	.966
VAR00006	132.6333	235.689	.722	.965
VAR00008	132.2667	247.720	.407	.967
VAR00009	132.4000	247.214	.396	.967
VAR00010	132.7000	235.666	.730	.965
VAR00011	132.4000	245.214	.425	.967
VAR00012	132.3667	246.654	.579	.966
VAR00013	132.6667	234.506	.720	.965
VAR00014	131.9667	245.551	.634	.966
VAR00015	132.3667	236.792	.783	.965
VAR00016	132.5000	233.086	.825	.964
VAR00017	132.2333	242.599	.674	.965
VAR00018	132.4667	229.706	.899	.964
VAR00019	132.5333	240.878	.841	.965
VAR00020	132.5000	241.017	.792	.965
VAR00021	132.2667	246.823	.591	.966
VAR00022	132.4667	238.809	.880	.964
VAR00023	132.7000	241.045	.474	.967
VAR00024	132.5333	243.292	.496	.967
VAR00025	132.1667	247.454	.448	.967
VAR00026	132.6667	244.782	.620	.966
VAR00027	132.3333	247.471	.594	.966
VAR00028	132.7000	235.252	.712	.965
VAR00029	131.9667	245.551	.634	.966
VAR00030	132.4333	235.082	.841	.964
VAR00031	132.5333	232.189	.880	.964
VAR00032	132.2333	242.599	.674	.965
VAR00033	132.4667	229.706	.899	.964
VAR00034	132.5333	240.878	.841	.965
VAR00035	132.4667	240.257	.801	.965

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.847	.843	1.55345

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: PRESTASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1511.838	3	503.946	208.829	.000 ^a
	Residual	272.692	113	2.413		
	Total	1784.530	116			

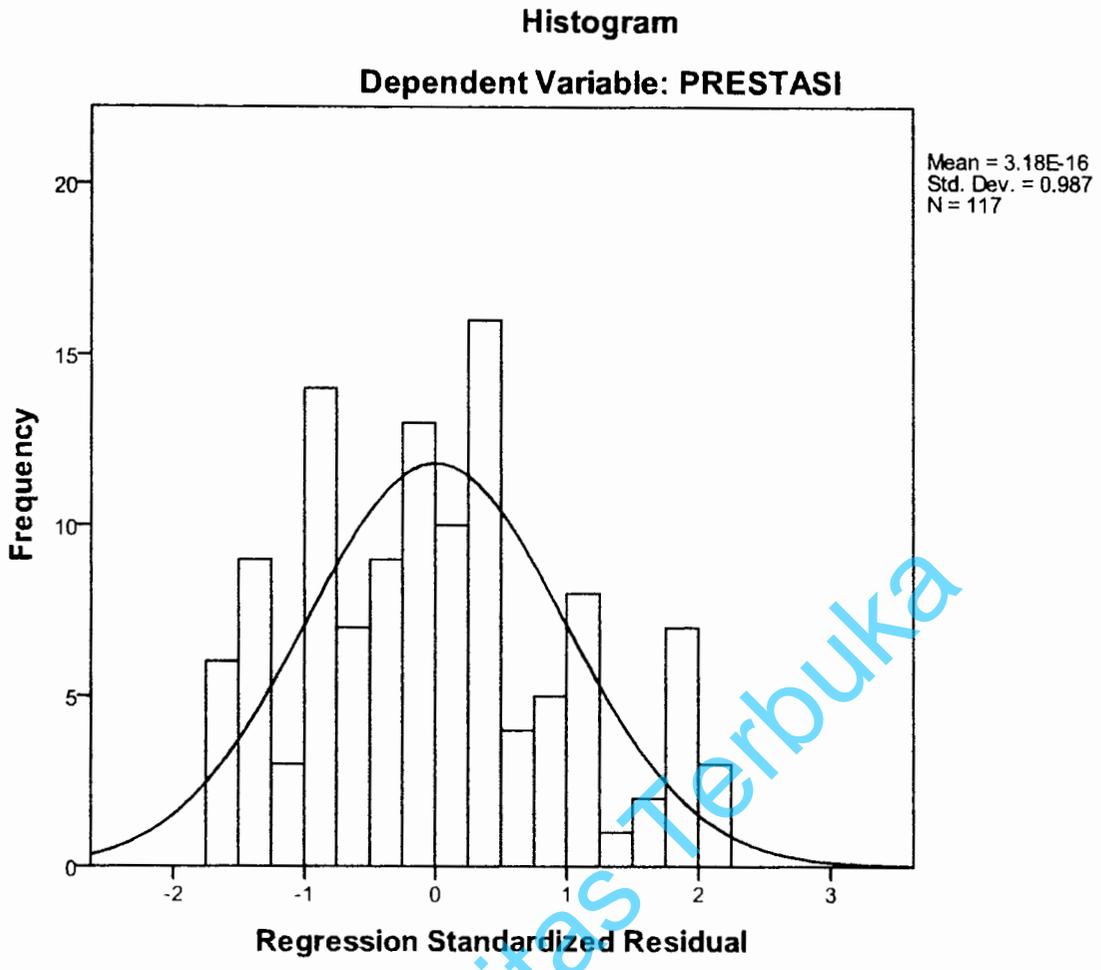
a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: PRESTASI

Coefficients^a

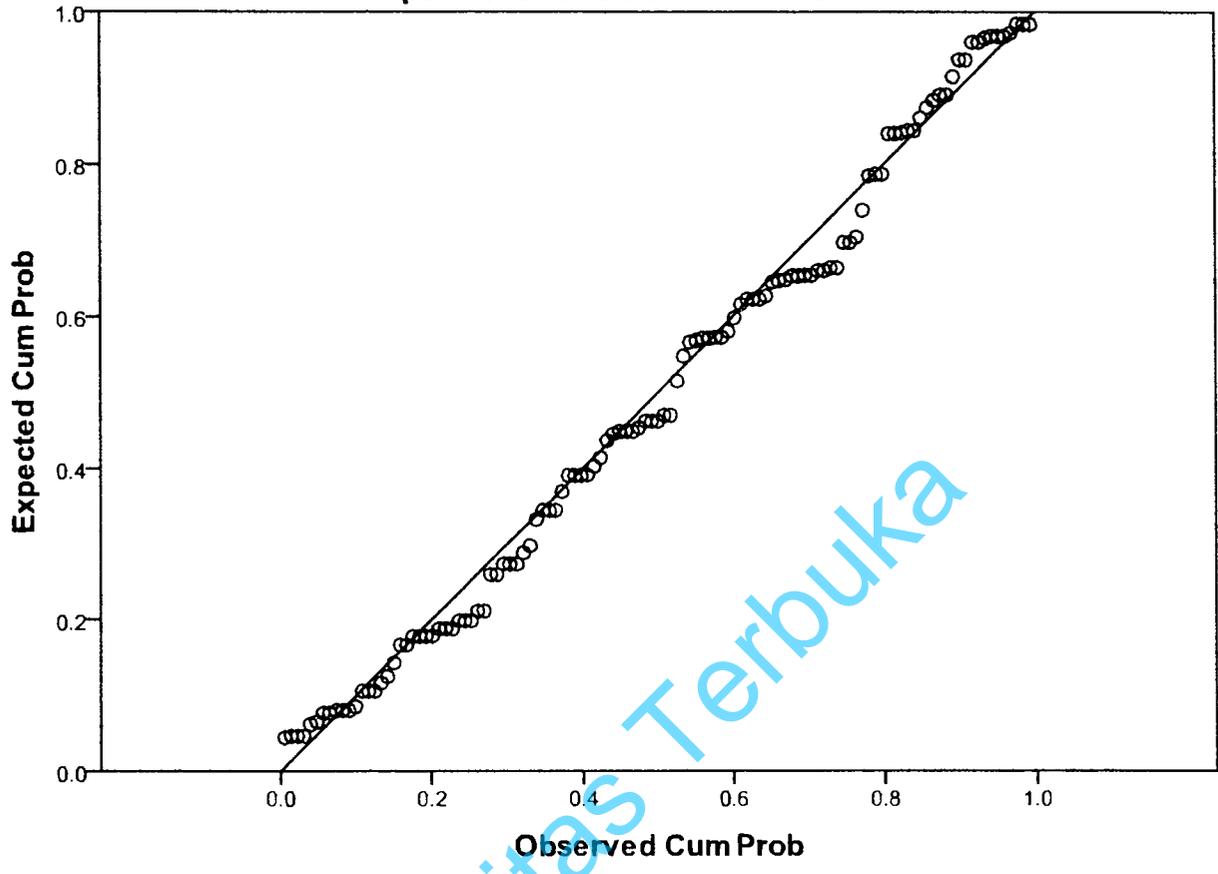
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	1.493		.443	.658
	KEPEMIMPINAN	.214	.054	.196	3.946	.000
	MOTIVASI	.256	.062	.210	4.141	.000
	KOMUNIKASI	.636	.043	.659	14.686	.000

a. Dependent Variable: PRESTASI

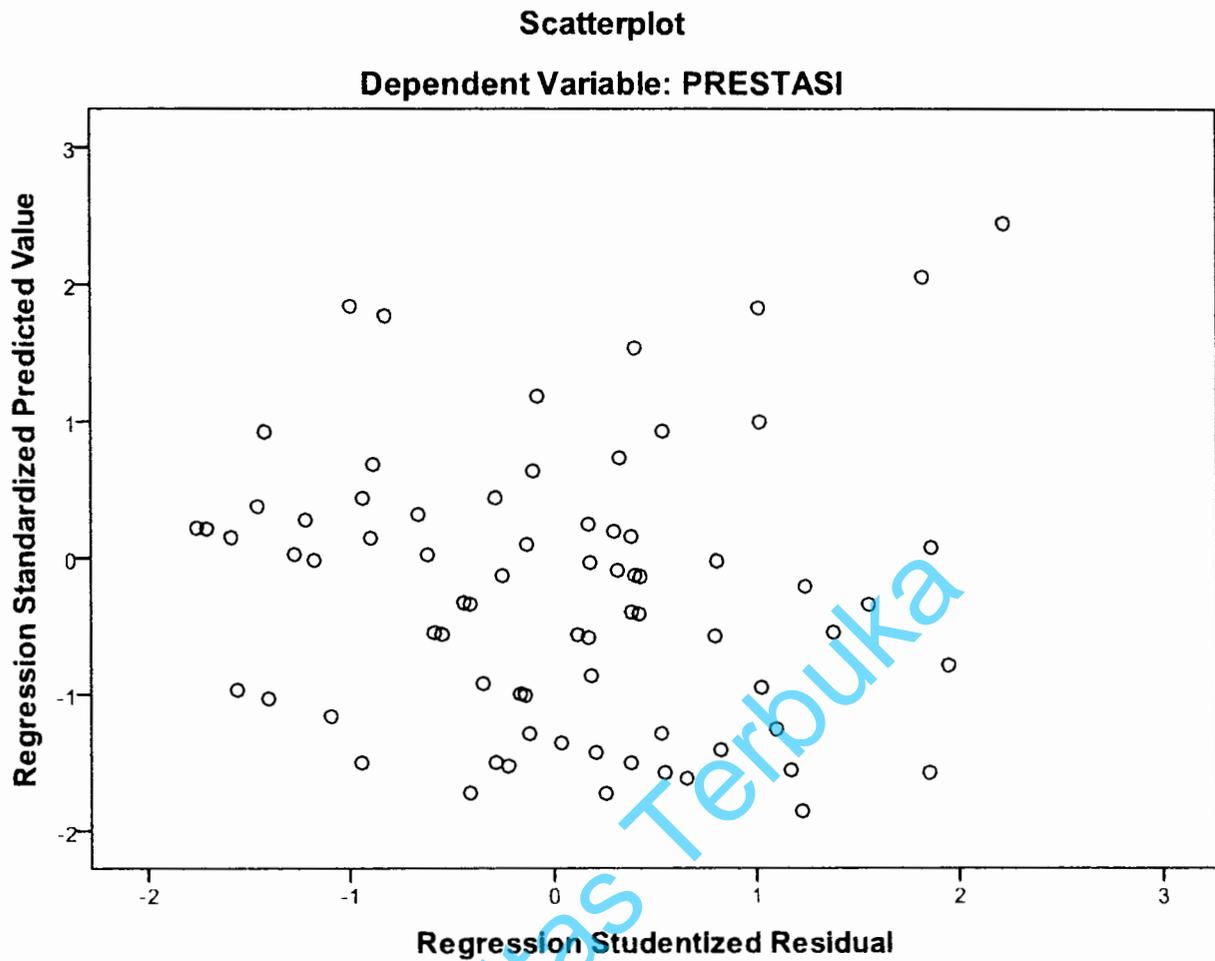


Universitas Terbuka

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: PRESTASI



Universitas Terbuka



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		117
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.53322956
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.840
Asymp. Sig. (2-tailed)		.480

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

heteroskendastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	-1.707	.809		-2.110	.037
	KEPEMIMPINAN	.077	.029	.312	2.631	.010
	MOTIVASI	.017	.034	.062	.512	.610
	KOMUNIKASI	.001	.023	.007	.062	.950

a. Dependent Variable: ABSUT

Runs Test

	Unstandardized Residual
Test Value ^a	-.14957
Cases < Test Value	56
Cases >= Test Value	61
Total Cases	117
Number of Runs	57
Z	-.445
Asymp. Sig. (2-tailed)	.656

a. Median

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.920 ^a	.847	.843	1.55345	2.140

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00001, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.662	1.493		.443	.658		
VAR00001	.214	.054	.196	3.946	.000	.549	1.823
VAR00002	.256	.062	.210	4.141	.000	.525	1.904
VAR00003	.636	.043	.659	14.686	.000	.672	1.488

a. Dependent Variable: VAR00004