

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BP3AKB PROVINSI
JAWA TENGAH**

Niken Dwi Ardilla¹
Hengky Pramusinto²

Abstract: *The purpose of this research is to find out whether there is an influence of leadership, internal communication, and work motivation to the Department of Women's Empowerment, Child Protection and Family Planning in Central Java either simultaneously or partially. The population in this research are 87 employees in the Department of Women's Empowerment, Child Protection and Family Planning in Central Java. The research methods used in this study were interview, questionnaire and documentation. The analysis data used in this study were descriptive analysis percentage and multiple linear regression analysis with SPSS for Windows release 16. The results of the regression equation: $Y = -0448 + 0.320X1 + 0.518X2 + 0.242X3$ with Y (employee performance), X1 (leadership), X2 (internal communication), and X3 (work motivation). The results of this study that there is influence between leadership, internal communication and work motivation to employee performance was 51,4%. Partially, the influence of leadership (X1) on Y by 0.320 with a value by 10.63% partial relations at the significance level of 0.002, while the influence of internal communication (X2) to Y of 0.518 with 10.17% for partial relations at the significance level of 0.003, and the influence of work motivation (X3) to Y with values of 0.242 relations partially by 10.17% at the significance level of 0.003.*

Keyword: *Leadership, Internal Communication, Work Motivation, Performance of Employees*

PENDAHULUAN

Penciptaan kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Sinambela (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja individu didefinisikan, “Sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu”. Robbins dalam Sinambela (2012:5) juga mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai, “Hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama”. Kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat diperlukan, sebab dengan kinerja ini dapat diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Armstrong dalam Sudarmanto (2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah, “Proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja pegawai dapat diusahakan dengan maksimal apabila faktor yang

¹Mahasiswa Pendidikan Ekonomi FE Unnes

²Dosen Pendidikan Ekonomi FE Unnes

mendukung dapat dipenuhi. Faktor tersebut diantaranya seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, komunikasi, motivasi kerja, dan fasilitas. Kepemimpinan yang didukung komunikasi yang lancar serta adanya bentuk motivasi yang mendukung menimbulkan keinginan seseorang untuk meningkatkan semangatnya agar bekerja lebih maksimal. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab mereka sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Sifat seorang pemimpin yang selalu menjaga keharmonisan dengan pegawai dapat menciptakan iklim organisasi yang nyaman sehingga para pegawai termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras serta karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin yang baik sudah pasti memiliki sifat-sifat dasar seorang pemimpin. Edwin Ghiselli dalam Handoko (2000:297) menyebutkan bahwa, "Sifat dasar seorang pemimpin diantaranya kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor ability*), kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, ketegasan (*decisiveness*), kepercayaan diri, dan inisiatif". Hal tersebut terdapat dalam penelitian yang dilakukan Frecilia (2012) yang menyimpulkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,658 dengan nilai t hitung 2,206. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Badan Promosi dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan.

Komunikasi yang baik dapat terjalin bukan hanya dengan pimpinan, namun dengan antar rekan kerja di lingkup organisasi. Sebagian besar perusahaan mengungkapkan bahwa saluran komunikasi yang lancar dapat menciptakan hubungan yang baik antar pegawai. Kemungkinan terjadi kesalahpahaman sangat kecil apabila komunikasi antar pimpinan dan pegawai berjalan dengan lancar.

Komunikasi yang terjalin dapat berupa penyampaian informasi, instruksi atau perintah mengenai pekerjaan atau tugas tertentu. Penyampaian tersebut dapat berasal dari seorang pemimpin kepada pegawai, pegawai kepada pimpinan, maupun antar pegawai di lingkungan organisasi tersebut. Wursanto (2005:153) mengemukakan bahwa komunikasi adalah, "Suatu proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada lain untuk mendapatkan saling pengertian". Kesimpulan yang didapat berdasarkan definisi di atas bahwa komunikasi adalah, "Pertukaran ide-ide dan informasi dua arah yang menuju tercapainya pengertian bersama" (Wirjana, 2007:77-78). Hubungan komunikasi terhadap kinerja juga diperkuat oleh penelitian Yuniari (2013). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki nilai t hitung (4,282) > nilai t tabel (1,658). Kesimpulan yang didapat bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Handoko (2000:251) mengartikan motivasi sebagai, "Kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia". Pemimpin yang baik akan berusaha menjaga komunikasi agar terjalin dengan baik. Pegawai dalam suatu instansi dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Pemberian motivasi kerja menjadi sulit jika yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain.

Faktor motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kebutuhan, keinginan, dan harapan yang terjadi di dalam pribadi. Faktor eksternal terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab. Pernyataan tentang pentingnya motivasi terhadap kinerja seseorang senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Nila (2013) yang menunjukkan

hasil penelitian yaitu faktor motivasi memiliki nilai sig $0,000 < 0,05$ dengan persentase 74,37 %. Kesimpulan yang didapat dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di institusi pemerintah.

Wursanto (2005:11) menyebutkan bahwa, "Institusi atau lembaga pemerintah ialah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan suatu kebutuhan yang karena tugasnya berdasarkan pada suatu peraturan perundang-undangan melakukan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf kehidupan kebahagiaan kesejahteraan masyarakat". Instansi pemerintahan telah memiliki standarisasi tersendiri dalam penilaian kinerja. Umumnya semua instansi pemerintahan menggunakan standarisasi penilaian kinerja yang sama, diantaranya ada 5 aspek yaitu kualitas, kuantitas, kebutuhan akan supervisi, ketepatan waktu, dan dampak interpersonal. Lima aspek tersebut dapat juga diberlakukan di kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Instansi ini menjadikan 5 aspek tersebut sebagai dasar dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pegawainya.

Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah adalah institusi pemerintah yang memiliki tugas utama yakni melakukan pelayanan kepada masyarakat sehingga diharapkan dapat menjadi contoh teladan dalam melakukan pelayanan publik. Kenyataan yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai di kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah untuk ukuran instansi pemerintahan dapat dikatakan masih belum maksimal. Lima aspek yang dijadikan dasar penilaian kinerja tersebut belum sepenuhnya dapat dicapai, baik dari aspek kualitas, kuantitas, kebutuhan akan supervisi, ketepatan waktu maupun dampak interpersonal.

Hal ini diakui oleh kepala bagian Umum dan Kepegawaian Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah saat dilakukan wawancara pada hari Selasa, 10 Februari 2015 pukul 09:00 WIB. Beliau mengatakan bahwa "Kinerja di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah ini secara keseluruhan sebenarnya sudah cukup baik, namun untuk beberapa hal masih ada yang perlu dibenahi, diantaranya masih adanya pegawai yang sering melakukan penundaan penyelesaian pekerjaan sehingga laporan yang diserahkan tidak maksimal ataupun melebihi tenggat waktunya".

Permasalahannya yang terjadi yaitu penyerahan laporan pekerjaan melebihi waktu yang diharuskan, contohnya pegawai diharuskan menyerahkan laporan saat akhir bulan, tetapi laporan akhir sering diserahkan pada awal bulan atau pertengahan bulan berikutnya. Hal tersebut berbanding terbalik dari tujuan sebuah institusi pemerintahan yang dituntut untuk dapat menyelesaikan program kerja yang telah direncanakan. Kenyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja yang ada memang belum sepenuhnya dapat dikatakan baik.

Sesi tanya jawab dengan Wakil Kepala Bagian Perencanaan pada hari Selasa, 17 Februari pukul 10:00 WIB mengungkapkan bahwa banyak pegawai yang melakukan perjalanan dinas terkait program dari instansi sehingga berdampak pada kinerjanya. Pegawai yang melakukan tugas dinas tersebut mengharuskan pegawai tidak berada di tempat kerja untuk sementara waktu. Absennya pegawai menyebabkan pegawai lain di bagian yang sama diharuskan mengerjakan tugas dari pegawai yang melakukan perjalanan dinas tersebut. Dampak yang terjadi adalah lemburnya beberapa pegawai yang diharuskan mengerjakan tugas ganda. Dampak tersebut menyebabkan pegawai

merasa jenuh terhadap padatnya tugas sehingga waktu penyerahan laporan menjadi terlambat.

Wawancara yang dilakukan kepada pegawai bidang Kesejahteraan dan Perlindungan Anak pada hari Selasa, 17 Februari pukul 11:00 WIB memberi pernyataan bahwa pimpinan sudah menjalankan tugasnya dengan baik, namun seringnya pimpinan melakukan kunjungan ke luar instansi menyebabkan komunikasi yang terjalin kurang baik sehingga pegawai merasa sungkan dan takut meski jarang bertatap muka dengan beliau. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa kurangnya komunikasi (*misscommunication*) yang terjadi antara pemimpin dan pegawai terjadi saat pemberian tugas atau disposisi. Pimpinan yang sering berkunjung ke luar instansi sering membuat memo atau disposisi singkat tanpa adanya konfirmasi, sehingga saat pegawai menyerahkan laporan dan terjadi kesalahan dalam pembuatan laporan, maka tugas tersebut harus diulang dan membuat tugas berikutnya menjadi tertunda.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, terlihat pimpinan belum dapat melaksanakan peran *supervisor ability* dengan baik. Peneliti mengamati bahwa pimpinan terlihat selalu datang terlambat, dan hanya berada di dalam ruangnya saja, tidak pernah berkeliling kantor. Kesimpulan yang didapat dari pengamatan yang dilakukan peneliti menunjukkan pengawasan yang dilakukan pimpinan masih terbatas melihat pada *output* saja, dengan mengabaikan prosesnya. Sehingga pegawai merasa bebas dan bahkan seperti dicontohkan untuk datang terlambat.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah?
3. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah?

METODE PENELITIAN

Metode penelitian mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu penelitian. Metode penelitian yang tepat dapat memperlancar proses penelitian dan hasil penelitian yang diperoleh dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif karena ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2009:80) menyatakan bahwa, "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah sebanyak 87 pegawai. Peneliti akan menggunakan teknik pengambilan data menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi dalam penelitian akan digunakan sebagai obyek dari penelitian.

Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah 2015

BP3AKB Prov. Jateng	Laki-Laki	Perempuan
	46	41
Jumlah		87

“Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2009:38). Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Jumlah variabel bebas yang peneliti gunakan ada tiga yaitu: kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja, sedangkan untuk variabel terikatnya adalah kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Metode pengumpulan data dapat digunakan untuk mendapatkan data, dimana masing-masing metode tidak berdiri sendiri melainkan saling mendukung dan melengkapi hasil dari temuan metode lain.

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah angket atau kuesioner dan dokumentasi. Angket yang digunakan menggunakan *check list* (\surd) yang diharapkan dapat memudahkan responden dalam memberikan jawaban pada setiap item pertanyaan. Dokumentasi pada penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data jumlah pegawai, nama pegawai dan jabatan, serta data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian.

Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X_1) dengan indikator kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, dan inisiatif (Handoko, 2000). Variabel Komunikasi Internal (X_2) dengan indikator hubungan tegak dan hubungan mendatar (Gie, 2000). Variabel Motivasi kerja (X_3) dengan indikator teori kebutuhan Maslow yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Hasibuan, 2007). Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan indikator kuantitas, kualitas, kebutuhan untuk *supervisi*, ketepatan waktu, dan dampak interpersonal (Kaswan, 2012).

Metode analisis data digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan atau parsial. Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif persentase, analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Analisis deskriptif persentase digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik masing-masing variabel dan indikatornya, agar lebih mudah dalam memahaminya peneliti menggunakan program SPSS. Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Persamaan regresi berganda adalah:

Uji asumsi klasik atau uji prasyarat pada penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah penaksir dalam regresi kolinear tak bias terbalik. Penelitian ini menggunakan regresi ganda, maka dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah model

regresi penelitian memenuhi asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji simultan (uji F), uji parsial (uji t), uji koefisien determinasi simultan (R^2) dan uji koefisien determinasi parsial (r^2). Uji simultan yang digunakan dengan nilai hitung $\alpha = 5\%$, dengan perhitungan nilai signifikan kurang dari signifikan $\alpha = 5\%$ maka H_a diterima, artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013:98). Uji parsial menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen". Perhitungan signifikan hitung masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, X_3) $< \alpha$ (5%), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, variabel berpengaruh terhadap variabel terikat.

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen*. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependen* amat terbatas. Proses analisis data penelitian menggunakan program SPSS. Langkah yang dilakukan selain melakukan uji F dan uji t, perlu dicari besarnya koefisien determinasi (r^2) parsial untuk masing-masing variabel bebas. Menghitung r^2 digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan dari masing-masing variabel bebas, jika variabel lainnya *constant* terhadap variabel terikat, semakin besar variasi sumbangannya terhadap variabel terikat. Untuk memudahkan perhitungan dalam mencari koefisien determinasi penelitian menggunakan SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif persentase bertujuan untuk mendeskripsikan masing-masing indikator dalam setiap variabel agar lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif persentase dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel kepemimpinan (X_1), komunikasi internal (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kinerja pegawai (Y) di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah.

Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan

Data mengenai kepemimpinan pegawai Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah diperoleh dari angket penelitian dengan jumlah pertanyaan 13 butir. Masing-masing butir pernyataan memiliki 4 alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, jawaban Setuju (S) dengan skor 3, jawaban Tidak setuju (TS) dengan skor 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Angket penelitian kepemimpinan memiliki skor tertinggi 52 (13X4) dan skor terendah 13 (13X1) untuk tiap responden. Kriteria penilaian skor untuk variabel kepemimpinan ada 4 alternatif yaitu sangat baik, baik, tidak baik dan sangat tidak baik.

Pembagian lebih rinci variabel kepemimpinan adalah dalam 6 indikator yaitu kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana diperoleh persentase rata-rata sebesar 76% dan termasuk dalam

kategori baik. Sedangkan ditinjau dari jawaban pegawai diperoleh hasil seperti yang ditunjukkan pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan

Interval Skor	Kriteria	Kepemimpinan		Rata Rata
		Frekuensi	Persentase	
83% - 100%	Sangat Baik	25	29%	76%
64% - 82%	Baik	51	59%	
45% - 63%	Tidak Baik	11	13%	
25% - 44%	Sangat Tidak Baik	0	0%	
Jumlah		87	100%	Baik

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa Kepemimpinan di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah diperoleh rata-rata jawaban dari 87 pegawai kecamatan sebesar 76% dan termasuk dalam kategori baik. Sebanyak 51 dari 87 pegawai atau sebesar 59% menyatakan kepemimpinan dalam kategori baik dan sebanyak 25 dari 87 pegawai atau sebesar 29% menyatakan dalam kategori sangat baik. Adapun yang menyatakan kategori tidak baik ada 11 pegawai atau sebesar 13%, sedangkan untuk kategori sangat tidak baik tidak ada (0%). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah dalam kategori baik dalam membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Analisis Deskriptif Persentase Variabel Komunikasi Internal

Data mengenai komunikasi internal Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah diperoleh dari angket penelitian dengan jumlah pertanyaan 8 butir. Masing-masing butir pernyataan memiliki 4 alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, jawaban Setuju (S) dengan skor 3, jawaban Tidak setuju (TS) dengan skor 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Angket penelitian kepemimpinan memiliki skor tertinggi 32 (8X4) dan skor terendah 8 (8X1) untuk tiap responden. Kriteria penilaian skor untuk variabel komunikasi internal ada 4 alternatif yaitu sangat baik, baik, tidak baik dan sangat tidak baik.

Secara lebih rinci variabel komunikasi internal dibagi dalam 2 indikator, yaitu hubungan tegak dan hubungan mendatar. Hasil distribusi analisis deskriptif persentase variabel komunikasi internal diperoleh hasil yang tercantum pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Deskriptif Persentase Variabel Komunikasi Internal

Interval Skor	Kriteria	Komunikasi Internal		Rata-rata
		Frekuensi	Persentase	
83% - 100%	Sangat Baik	5	6%	70%
64% - 82%	Baik	66	76%	
45% - 63%	Tidak Baik	15	17%	
25% - 44%	Sangat Tidak Baik	1	1%	
Jumlah		87	100%	Baik

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa komunikasi internal di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah memperoleh rata-rata jawaban dari 87 pegawai sebesar 70% dan termasuk dalam kategori baik. Data di atas menunjukkan sebanyak 66 dari 87 pegawai atau sebesar 76% menyatakan komunikasi internal yang terjadi dalam kategori baik, sedangkan 15 dari 87 pegawai atau sebesar 17% menyatakan dalam kategori tidak baik. Adapun yang menyatakan kategori sangat baik ada 5 pegawai atau sebesar 6%, sedangkan untuk kategori sangat tidak baik ada 1 pegawai atau sebesar 1%.

Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja

Data mengenai motivasi kerja di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah diperoleh dari angket penelitian dengan jumlah pertanyaan 16 butir. Masing-masing butir pernyataan memiliki 4 alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, jawaban Setuju (S) dengan skor 3, jawaban Tidak Setuju (TS) dengan skor 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Angket penelitian kepemimpinan memiliki skor tertinggi 64 (16X4) dan skor terendah 16 (16X1) untuk tiap responden. Kriteria penilaian skor untuk variabel motivasi kerja ada 4 alternatif yaitu sangat tinggi, tinggi, rendah, dan sangat rendah.

Secara lebih rinci variabel motivasi kerja dibagi dalam 5 indikator, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Hasil distribusi analisis deskriptif persentase variabel motivasi kerja diperoleh hasil yang tercantum pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Hasil Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja

Interval Skor	Kriteria	Motivasi Kerja		Rata Rata
		Frekuensi	Persentase	
83% - 100%	Sangat Tinggi	16	18%	74%
64% - 82%	Tinggi	59	68%	
45% - 63%	Rendah	12	14%	
25% - 44%	Sangat Rendah	0	0%	
Jumlah		87	100%	Tinggi

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terjadi di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah memperoleh rata-rata jawaban dari 87 pegawai sebesar 74% dan termasuk dalam kategori tinggi. Data di atas menunjukkan sebanyak 59 dari 87 pegawai atau sebesar 68% menyatakan motivasi kerja yang terjadi dalam kategori tinggi dan sebanyak 16 dari 87 pegawai atau sebesar 18% menyatakan dalam kategori sangat tinggi. Adapun yang menyatakan kategori rendah ada 12 pegawai atau sebesar 14%, sedangkan untuk kategori sangat rendah tidak dipilih sama sekali.

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui bentuk pengaruh antara kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana. Hasil perhitungan SPSS dengan melihat tabel *coefficients* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	-.448	3.860		-.116	.908		
<u>Kepemimpinan</u>	.320	.102	.310	3.142	.002	.601	1.663
<u>KomunikasiInternal</u>	.518	.169	.276	3.061	.003	.719	1.391
<u>MotivasiKerja</u>	.242	.079	.291	3.064	.003	.650	1.540

a. Dependent Variable:
KinerjaPegawai

Model persamaan regresi yang diperoleh yaitu $Y = -0.448 + 0,320X_1 + 0,518X_2 + 0,242X_3$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa arah garis yang terbentuk linier dan merupakan hubungan garis yang positif. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya masing-masing variabel penelitian. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis yaitu uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t). Uji simultan yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1022.626	3	340.875	29.267	.000 ^a
Residual	966.707	83	11.647		
Total	1989.333	86			

a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, KomunikasiInternal, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Tabel 8 di atas adalah tabel *Anova* yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat menunjukkan bahwa dalam penelitian ini ada pengaruh antara koefisien kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Uji parsial (uji t) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Parsial (Uji t) Variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.448	3.860		-.116	.908
<u>Kepemimpinan</u>	.320	.102	.310	3.142	.002
<u>KomunikasiInternal</u>	.518	.169	.276	3.061	.003
<u>MotivasiKerja</u>	.242	.079	.291	3.064	.003

a. Dependent Variable:
KinerjaPegawai

Tabel 9 di atas menunjukkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi kepemimpinan sebesar $0,002 < 0,05$, maka H_a diterima dan menolak H_0 . Hasil yang diperoleh bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Hasil uji t dengan nilai signifikansi komunikasi internal sebesar $0,003 < 0,05$, dengan demikian H_a diterima dan menolak H_0 . Hasil yang diperoleh bahwa ada pengaruh

komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah.

Hasil uji t dengan nilai signifikansi motivasi kerja sebesar $0,003 < 0,05$, dengan demikian H_a diterima dan menolak H_o . Hasil yang diperoleh bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah.

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Nilai signifikansi Besar pengaruhnya diketahui dari nilai koefisien determinasi simultan (R^2) yang terlihat dari *Model Summary* kolom *adjusted R square* sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2)
Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.496	3.413

a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, KomunikasilInternal, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Tabel 10 menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,514. Nilai *adjusted R²* ini kemudian dikalikan 100% sehingga besarnya R^2 adalah 51,4%. Hal ini berarti 51,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja sedangkan sisanya ($100\% - 51,4\% = 48,6\%$) dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model regresi penelitian ini. Untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Hasil pengujian dengan perhitungan analisis regresi linear berganda menggunakan bantuan program *SPSS for windows release 16* sebagai berikut:

Tabel 11. Uji Koefisien Determinasi Parsial
Coefficients^a

Model	Sig.	Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.908			
<u>Kepemimpinan</u>	.002	.612	.326	.240
<u>KomunikasilInternal</u>	.003	.556	.319	.234
<u>MotivasiKerja</u>	.003	.586	.319	.234

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Hasil analisis pada tabel 11 di atas menunjukkan besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Kontribusi kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai parsial sebesar 0,326 kemudian dikuadratkan (r^2), yaitu $0,326^2 = 0,1063 = 10,63\%$, maka besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di

Badan Pemberdayaan Perempuan, Pelindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah sebesar 10,63%.

Kontribusi komunikasi internal (X_2) terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai parsial sebesar 0,319 kemudian dikuadratkan (r^2), yaitu $0,319^2 = 0,1017 = 10,17\%$, maka besarnya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Pelindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah sebesar 10,17%. Kontribusi motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai parsial sebesar 0,319 kemudian dikuadratkan (r^2), yaitu $0,319^2 = 0,1017 = 10,17\%$, maka besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Pelindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah sebesar 10,17%.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, baik analisis dekriptif persentasi dan analisis regresi sederhana, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah. Motivasi yang ditunjukkan demikian akan berpengaruh secara langsung kepada siswa/siswi yang menjadi objek dari penyelenggaraan pelayanan pendidikan di sekolah tersebut.

Hasil perhitungan deskriptif persentase menunjukkan variabel kepemimpinan termasuk dalam kriteria baik, komunikasi internal termasuk dalam kriteria baik, motivasi kerja dalam kriteria tinggi. Variabel bebas dan variabel terikat secara klasikal termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian menggunakan analisis regresi berganda dengan komputer program SPSS menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan diperolehnya t_{hitung} sebesar 3,142 dengan signifikansi 0,002. Karena signifikansi yang diperoleh kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 10,63%. Dengan demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai. Tabulasi data tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan dilihat dari beberapa indikator yaitu kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, dan inisiatif dalam kategori baik. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang berlaku di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah sudah baik dalam mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai. Pelaksanaan kepemimpinan dengan baik sangat diperlukan untuk diperlukan untuk mengarahkan kinerja pegawai agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efisien.

Persentase terendah berada pada indikator kemampuan sebagai pengawas yaitu "Bapak/Ibu dalam menyelesaikan tugas yang bersifat baru dengan arahan pimpinan". Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan hanya memberi perintah dalam bentuk surat perintah pada pegawai-pegawainya. Pegawai yang kurang mengerti akan mengerjakan tugas yang bersifat baru tersebut menurut pengertiannya. Akibatnya, tugas yang diserahkan diminta untuk dirubah karena banyak terjadi kesalahan sehingga pegawai harus mengerjakan ulang tugas tersebut. Kinerja pegawai menjadi tidak teratur karena hari ini harus mengerjakan tugas kemarin dan seterusnya.

Hasil penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS dari komputer menunjukkan ada pengaruh secara parsial antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan,

Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah yang ditunjukkan dengan diperolehnya t_{hitung} sebesar 3,061 dengan signifikansi 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan salah satu faktor penunjang dalam mencapai kinerja pegawai. Tabulasi data komunikasi internal masuk dalam kategori baik. Indikator dari komunikasi internal yang memiliki persentase terendah adalah hubungan tegak. Walaupun berada dalam persentase terendah dalam indikator komunikasi internal, tetapi hubungan tegak masih berada dalam kriteria baik karena jawaban dari responden dalam kriteria baik walaupun ada juga yang menjawab dalam kriteria tidak baik dan sangat tidak baik, jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi internal menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS dari komputer menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana yang ditunjukkan dengan diperolehnya t_{hitung} sebesar 3,064 dengan signifikansi 0,003. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Tabulasi data variabel motivasi kerja dalam kategori tinggi.

Indikator dari motivasi kerja yang mempunyai persentase terendah adalah indikator penghargaan yaitu “Pimpinan menghargai kerja keras Bapak/Ibu” seperti yang dijelaskan dalam item pertanyaan angket penelitian nomor 34. Adanya persentase terendah tersebut maka dapat diartikan bahwa kerja keras dan usaha pegawai untuk menyelesaikan tugasnya tidak diberi penghargaan seperti tambahan tunjangan atau bonus dari kantor. Bonus atau tambahan gaji hanya diberikan untuk pegawai yang mewakili kantor dalam acara penting di luar kantor atau yang melakukan perjalanan dinas. Pegawai yang tetap tinggal di kantor tidak diberi bonus, padahal tugas yang dikerjakan sama beratnya dengan yang melakukan tugas dinas diluar. Akibatnya kinerja pegawai yang tetap di kantor menjadi kurang maksimal karena pegawai kurang termotivasi dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan kurang semangat untuk masuk kerja keesokan harinya. Dari ke tiga variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja berada dalam kategori baik sehingga semakin tinggi persentase tiap-tiap variabel bebas maka semakin tinggi pula variabel independen.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil beberapa simpulan antara lain: 1) Variabel kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah dengan nilai kontribusi simultan sebesar 51,4%. Jadi, peningkatan kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai. 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah dengan nilai kontribusi parsial sebesar 10,63%. Jadi, semakin baik sifat yang dimiliki seorang atasan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula, begitu juga sebaliknya semakin kurang kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang atasan, maka kinerja pegawai juga semakin menurun. 3) Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana

Provinsi Jawa Tengah dengan nilai kontribusi parsial sebesar 10,17%. Jadi, semakin baik komunikasi internal yang terjalin, kinerja pegawai akan meningkat dan begitu juga sebaliknya semakin buruk komunikasi internal yang terjalin maka kinerja pegawai juga semakin menurun. 4) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Tengah dengan nilai kontribusi parsial sebesar 10,17%. Jadi, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula begitu juga sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja pegawai juga semakin menurun.

Saran yang disampaikan yaitu Kaitannya dengan kepemimpinan terutama pada indikator kemampuan sebagai pengawas yaitu kantor dapat menjalankan sistem tugas dengan tegas sehingga dapat dibedakan antara pegawai yang selalu bertugas di lapangan dengan yang bertugas di kantor. Kaitannya dengan komunikasi internal terutama pada indikator hubungan tegak yaitu pegawai dapat mengajukan usulan kepada pimpinan agar dibentuk rapat untuk mendiskusikan dan mensosialisasikan setiap tugas baru yang datang.

Adanya sosialisasi tersebut membuat seluruh pegawai menjadi lebih mengerti akan tugas barunya. Kaitannya dengan motivasi kerja terutama pada indikator penghargaan adalah pimpinan dapat memberikan apresiasi langsung kepada pegawai seperti ucapan penyemangat atau pujian saat penyerahan laporan tugas sehingga pegawai merasa laporan yang diberikan dihargai oleh pimpinan, dan kantor dapat mengevaluasi kembali dan memperhitungkan kinerja dan tenaga pegawai dalam menjalankan tugasnya dapat diberikan apresiasi berupa tambahan bonus.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonius, I Putu dan Yuniari. 2013. *"Pengaruh Komunikasi, Konflik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai"*. Bali: Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gie, The Liang. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sumarini, Nila. 2013. *"Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interviening pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pariaman"*. Padang: Universitas Bung Hatta.
- Wirjana, Bernardine R. 2007. *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: ANDI.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.