

**PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI DI KECAMATAN SEMARANG UTARA  
KOTA SEMARANG**



**Draft Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) Manajemen  
STIE Dharmaputra Semarang

Disusun oleh :

**SRI SETYANTO**

**NIM : 15.2.22.0447**

**PROGRAM PASCASARJANA (S2) MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI DHARMAPUTRA  
SEMARANG**

**2017**

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C.H., Schlueter, D.W. and Barge, J.K., 1988. Communication and motivation within the Superior & Subordinate Dyad: Testing the Conventional Wisdom of Volunteer Management. *Journal of Applied Communication Research*, 16(2), pp.69-81.
- Amstrong, Michael, 2003. *Strategic Human Resource Management- Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik –Panduan Praktis Untuk Bertindak*. Jakarta : PT. Gramedia
- Anderson, James C. Dan James A. Narus, 2006 “A Model of Distributor Film Working Partnerships”, *Jurnal of Manajemen*, Vol. 54, January,
- Bellé, N., 2013. Experimental Evidence on the Relationship Between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), pp.143-153.
- Black, S. J., & Weiss, M. R. (1992). The Relationship among Perceived Coaching Behaviors, Perceptions of Ability, and Motivation in Competitive Age-Group Swimmers. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(3), 309-325.
- Ellitan, L. (2004). Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , 4(2), pp-65.
- Ferdinand, Agusty.2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : BP – UNDIP
- Ghozali, Imam.2011. *Analisis Multivariat SPSS*, Edisi Ketiga. Semarang : BP – UNDIP
- Handoko, Hani, T..2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPF
- Hasibuan, , Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Herlista, A., Waloejo, H.D. and Dewi, R.S., 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), pp.11-20.

Jaya, I. 2012. Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi: Seri Humaniora*, 14(1).

Kiswanto, M., 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*, 6(1), pp.1267-1439.

Lunenburg, Fred. 2011. Expectancy Theory of Motivation : Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business & Administration*. Vol. 15. No.1, pp.1-6

Mangkunegoro, Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara

Marzuki, 2002, Metodologi Riset, Yogyakarta. : BPF – UII

Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional –Konsep & Aplikasi*. Semarang : BP. Undip

Murphy, K. R. 1989. Is The Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time?. *Human Performance*, 2(3), 183-200.

Nasution, H. (2005). *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, USU Press. Medan.

Newton, M. A. R. I. A., & Duda, J. L. 1999. The Interaction Of Motivational Climate, Dispositional Goal Orientations, and Perceived Ability in Predicting Indices of Motivation. *International Journal of Sport Psychology*, 30(1), 63-82.

Pramudito, L. dan Yuniarto, A. 2009 Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa Se Kecamatan Batang Kabupaten Batang) . *Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 6(1).

Rahmawati, E., Warella, Y., & Hidayat, Z. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Provinsi

Jawa Tengah. Dialogue. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 3(1), 89-97.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy. 2013. *Perilaku Organisasi*. Buku I. Jakarta : Salemba Empat

Robins, Stephen P, 2001. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Prenhallindo

Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS*, Yogyakarta : Penerbit Andi

Sehfudin, A. & Mas'ud, F., 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. *Doctoral Dissertation*, Universitas Diponegoro.

Simamora, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama., Yogyakarta: BP. STIE YKPN

Sugiyono.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju

Toha, Mitfah.2004. *Adminstrasi Kepegawaian*, Jakarta : Rineka Karya

Triton. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Oriza.

Utami, Setyaningsih Sri. .2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar." *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 4, No. 1

Wahyuni, L. 2009. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat) . Doctoral dissertation, Diponegoro University.

\_\_\_\_\_Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang

## **INSTRUMEN PENELITIAN**

Bapak/ibu responden,

Dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana (S2) pada Sekolah Tinggi Ekonomi (STIE) Dharmaputra, kami bermaksud mengadakan penelitian dengan judul :

“ Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang ”

Kami mohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar pertanyaan berikut ini. Atas bantuan bapak/ibu, kami mengucapkan terima kasih.

---

---

### **A. Identitas Responden :**

1. Nomor : .....
2. Nama : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Umur : .....
5. Pendidikan : .....

### **Petunjuk :**

Berilah tanda silang (X) pada kolom-kolom jawaban disamping daftar pernyataan sesuai dengan pendapat pribadi bapak/Ibu.

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- N : Netral
- KS : Kurang Setuju
- TS : Tidak Setuju

## B. Kemampuan kerja

No.	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Saya mampu secara fisik dalam melakukan pekerjaan					
2	Saya mampu menggunakan peralatan dalam bekerja					
3	Secara prosedural saya mampu melaksanakan pekerjaan					
4	Saya saya mampu menganalisis masalah dalam pekerjaan					
5	Saya mampu menginterpretasi berbagai petunjuk informasi					

## C. Komunikasi

No.	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Pegawai tidak mendapatkan kesulitan jika ingin menanyakan suatu permasalahan terhadap pimpinan					
2	Pimpinan tidak berat sebelah terhadap seluruh bawahan					
3	Pegawai dapat mengekspresikan perasaannya secara spontan dengan pimpinan					
4	Pimpinan memberikan arahan yang jelas tentang kebijakan instansi					
5	Jika pegawai menghadapi kesulitan, pimpinan dengan senang hati memberikan penjelasan yang lengkap dan memuaskan					

#### D. Motivasi Berprestasi

No.	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
		5	4	3	2	1
1	Pegawai memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.					
2	Pegawai mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depan					
3	Pegawai menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerjai kerja yang lebih tinggi					
4	Pegawai selalu bertindak sesuai dengan batas kemampuan yang dimiliki					
5	Pegawai mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja					
6	Pegawai senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.					

#### E. Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditentukan					
2	Saya selalu mampu menyelesaikan tugas sesuai kuantitas yang ditetapkan					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
4	Saya mampu menyelesaikan sendiri semua tugas yang menjadi kewajiban saya					
5	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai kebijakan dan tujuan instansi					

**F. Tanggapan/ Masukan**

1. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap pemberian kemampuan kerja pegawai di instansi ini?

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

2. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap kondisi komunikasi di instansi ini?

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

3. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap kondisi motivasi berprestasi pegawai di instansi ini?

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

4. Bagaimana tanggapan / masukan saudara terhadap kondisi kinerja pegawai di instansi ini?

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

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang, maka Kecamatan mempunyai tugas pokok yaitu membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu dari 16 kecamatan yang ada di Kota Semarang adalah Kecamatan Semarang Utara yang juga mempunyai tugas pokok membantu Walikota Semarang. Selain itu Kecamatan Semarang Utara yang terdiri dari 9 Kelurahan di wilayah kerjanya merupakan institusi yang memberikan pelayanan prima secara langsung kepada masyarakat sesuai dengan amanah Walikota Semarang. Dengan demikian seluruh pegawai di lingkungan Kecamatan Semarang Utara ( termasuk kelurahan ) dituntut kinerja secara optimal untuk dapat menjalankan tugas pokok dan pelayanan kepada masyarakat.

Kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang yang saat ini kondisi kinerjanya belum optimal, seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1  
Kondisi Kinerja Pegawai Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang  
Tahun 2015

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Teciptanya kondisi kebersihan, keindahan keamanan dan ketertiban wilayah kecamatan	Pelaksanaan pelayanan kebersihan di wilayah Kecamatan	100%	72%
2	Terwujudnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan di kecamatan dan kelurahan.	Pelaksanaan pelayanan masyarakat di Kecamatan	100%	81%
3	Peningkatan peran aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi pembangunan	Fasilitasi Musrenbang Kecamatan	100%	77%
4	Terwujudnya perangkat kecamatan dan kelurahan yang handal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.	Pembinaan terhadap Pemerintah Kelurahan	100%	86%

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kec. Semarang Utara, 2015

Pada tabel di atas diketahui bahwa kondisi kinerja pegawai Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang selama tahun 2015 belum optimal. Sasaran strategis terciptanya kondisi kebersihan, keindahan keamanan dan ketertiban terealisasi 72%, terwujudnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan 81%, peningkatan peran aktif masyarakat dalam Peningkatan peran aktif masyarakat 77% serta Terwujudnya perangkat kecamatan dan kelurahan yang handal 86%.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu adanya penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada di Kecamatan Semarang Utara.

Berbagai faktor dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai diantaranya kemampuan kerja, komunikasi dan motivasi berprestasi. Kemampuan kerja adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dikuasai karena melatih atau melakukannya secara terus menerus. Kemampuan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya (Triton, 2009). Kemudian komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Komunikasi memegang peranan yang penting dalam hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi ( Anderson, 2006). Selanjutnya motivasi berprestasi adalah kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya (McClelland dalam Mas'ud, 2004).

Murphy (1989) mengungkapkan bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun Jaya (2012), Diah, Ari dan Andi (2013), Sukma, Heru dan Mohammad, (2014), Jenita (2015) dan Arifin (2016) menemukan positif signifikan, sedangkan Ni Luh (2016) mengungkapkan negatif signifikan. Hubungan positif tersebut mengindikasikan bahwa jika kemampuan kerja meningkat, maka kinerja akan meningkat. Hal tersebut akan berbeda jika hubungannya negatif, yaitu jika kemampuan kerja meningkat, maka kinerja akan menurun.

Wahyuni (2009), Kiswanto (2010), Susi dan Fitri (2014), Susianti (2015) dan M. Syaiful dan Winarningsih (2016) menemukan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil positif tersebut mengindikasikan jika komunikasi meningkat, maka kinerja akan meningkat. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian Utami (2012) yang menemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 1.2  
Gap Penelitian Terdahulu

No	Gap Penelitian	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja	Murpphy (1989)	Tidak berpengaruh
		Jaya (2012), Diah, Ari dan Andi (2013), Sukma, Heru dan Mohammad, (2014), Jenita (2015) dan Arifin (2016)	Berpengaruh Positif dan Signifikan
		Ni Luh (2016)	Negatif Signifikan
2	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja	Utami (2012)	Tidak berpengaruh
		Wahyuni (2009), Kiswanto (2010), Susi dan Fitri (2014), Susianti (2015) dan M. Syaiful dan Winarningsih (2016)	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber : Berbagai Penelitian Terdahulu

Adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh Kemampuan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja, maka menarik untuk dilakukan penelitian ulang dan memotivasi untuk mencari solusi mengurangi perbedaan tersebut. Pada penelitian ini diusulkan menggunakan variable motivasi dalam hubungan mediasi merujuk hal-hal sebagai berikut :

1. Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja oleh Black dan Weiss (1992) dan Rachmawati (2006).
2. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja oleh Adams, et al (1988) dan Herlista, dkk (2013).
3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja oleh Pramudito dan Yuniarto (2009), Sehfudin dan Mas'ud (2011) dan Belle (2013).

Atas dasar uraian tersebut di atas, maka judul penelitian yang dipilih adalah :  
“Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi Di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang “.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Permasalahan penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai pada Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Beberapa faktor-faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kemampuan kerja, komunikasi dan motivasi berprestasi.

Selain itu masih adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kemampuan kerja dan komunikasi terhadap kinerja, dan diusulkan menggunakan motivasi berprestasi yang dipredikasi dapat meningkatkan kinerja dalam hubungan mediasi. Atas dasar itu, maka permasalahan dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kemampuan kerja berpengaruh terhadap motivasi berprestasi ?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi ?
3. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi ?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi ?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari kegiatan penelitian terhadap pegawai pada Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap motivasi berprestasi
2. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi berprestasi
3. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan
6. Menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi
7. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi.

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini meliputi :

1. Manfaat Praktis.

Memberikan masukan kebijakan kepada pemangku kekuasaan atau Pimpinan Kecamatan Semarang Utara mengenai peran kemampuan kerja dan koununikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta peran mediasi motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis.

Memberikan dukungan dalam teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran kemampuan kerja dan koununikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta peran mediasi motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di samping itu menyediakan rujukan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Saat ini semakin disadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi ( Nasution, 2005). Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi organisasi. SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan bisnis. Isu-isu SDM meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja kerja, dan isu-isu tersebut mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, *survival*, daya saing, kemampuan adaptasi dan fleksibilitas ( Nasution, 2005). SDM pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia atau SDM akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar. Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi

pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja (Ellitan, 2004). Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif. Fenomena demikian maka departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

### **2.1.2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

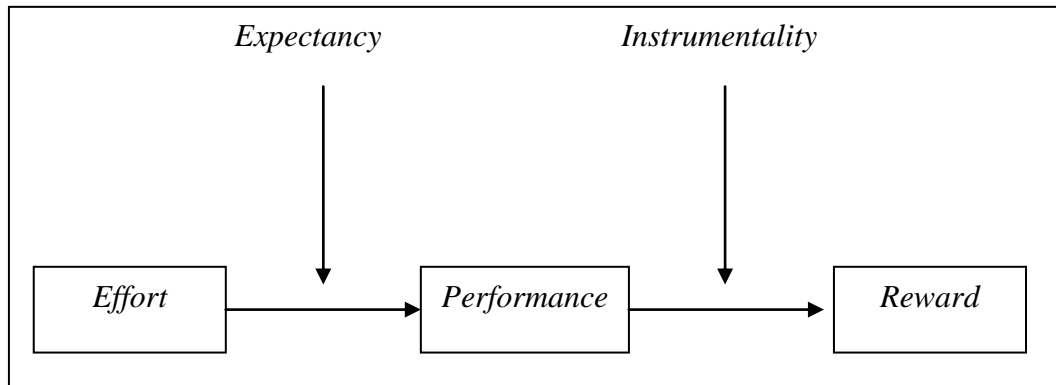
Teori pendukung yang digunakan pada penelitian ini adalah teori harapan (*expectancy theory*). Teori Harapan secara sederhana diartikan motivasi seseorang melakukan sesuatu karena berharap memperoleh sesuatu yang besar. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka motivasi melakukan sesuatu akan tinggi, sebaliknya jika harapan memperoleh sesuatu itu kecil maka motivasi untuk melakukan sesuatu akan rendah. Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut.

Teori harapan ini melandaskan pada tiga asumsi yang memotivasi individu melakukan sesuatu yaitu (Lunenburg, 2011):

1. Usaha tinggi berkinerja yang diharapkan (*expectancy*). Suatu persepsi dari individu bahwa sebuah upaya (*effort*) akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang diharapkan.
2. Pertautan kinerja berpenghargaan (*instrumentality*). Suatu persepsi dari individu bahwa kinerja (*performance*) akan menghasilkan penghargaan-penghargaan (*rewards*) yang diharapkan.
3. Penghargaan yang bernilai positif (*valence*). Suatu persepsi dari individu bahwa penghargaan (*rewards*) yang diterima diharapkan bernilai martabat tinggi.

Gambar 2.1.

Model Dasar Teori Harapan (*Expectancy Theory*)



Sumber: Lunenburg (2011)

Hubungan ketiga asumsi tersebut menunjukkan bahwa individu akan termotivasi mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-

penghargaan dan penghargaan-penghargaan tersebut diharapkan bernilai bagi individu tersebut. Demikian perubahan dari *effort* ke *performance*, *performance* ke *rewards* ke *valence*. Yang menjadi fokus dari seseorang termotivasi pekerjaan. Sehingga teori harapan membantu menjelaskan motivasi pekerja dalam pekerjaan mereka dan berhasil melakukan usaha maksimum untuk mencapai tujuan.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robins dan Judge, 2013). Sedangkan penilaian kinerja adalah proses menilai hasil kerja karyawan. Penilaian tersebut dapat berdasarkan efisiensi dan efektifitas proses serta kualitas hasil. Penghargaan (reward) merupakan imbalan berupa keuangan maupun non keuangan yang diberikan kepada pegawai sehubungan dengan hasil kerjanya. Imbalan keuangan dapat berupa: gaji, insentif, bonus, kepesertaan asuransi dan pension, dll. Imbalan non keuangan dapat berupa: pengakuan prestasi, promosi, pemakaian fasilitas kendaraan, jaminan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) dan sebagainya. *Valence* merupakan nilai positif dari suatu penghargaan yang diterima oleh karyawan. Suatu penghargaan dapat bernilai jika dapat memenuhi kebutuhan, tujuan, dan meningkatkan status/martabat dari karyawan.

### **2.1.3. Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya (Thoha, 2004). Menurut Robbins (2001) kemampuan adalah suatu

kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik :

1. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan mental/intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, misalnya berfikir, menganalisis dan memahami. Kemampuan intelektual yang bagus dimiliki oleh pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Demikian kemampuan intelektual yang tinggi juga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kemajuan organisasi.
2. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan fisik lainnya. Kemampuan fisik ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dijalankan.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (*knowledge*) dan faktor keterampilan (*skill*) :

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai itu sendiri.

2. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaandengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan. Kemampuan kerja adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dikuasai karena melatih atau melakukannya secara terus menerus (Triton, 2009). Sebagai contoh misalnya seseorang memiliki bakat dan talenta di bidang musik. Jika dia terus belajar (misalnya menulis membaca not balok atau belajar secara komposisi misalnya), kemudian juga dia berlatih terus secara konsisten minimal 6 jam sehari selama lebih dari sepuluh tahun dan senantiasa fokus pada bidang tersebut maka dapat dipastikan dia akan menjadi musisi yang terkenal. Orang yang yang berpengetahuan belum tentu punya ketrampilan. Sebaliknya orang yang berketrampilan belum tentu punya pengetahuan. Dengan demikian seorang karyawan harus dapat menggunakan alat yang dipergunakannya dengan cermat dan benar sesuai dengan ketentuan atau aturan yang telah diberikan oleh organisasi. Penguasaan terhadap setiap ketrampilan tidak berarti penguasaan dalam mengintegrasinya secara utuh.

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah melaksanakan startegi berulang kali untuk bisa trampil dan bertanya pada yang sudah trampil untuk bisa mengetahui tip-tip di lapangan dalam pelaksanaannya. Pegawai yang bekerja khususnya pegawai kontrak yang baru saja diterima oleh organisasi, biasanya sudah

memiliki ketrampilan yang cukup, tetapi bukan sekedar cukup saja. Pegawai tersebut harus dapat mengoperasikan mesin atau alat yang akan dipergunakannya, dan apabila terjadi kerusakan mesin karena pegawai yang tidak memiliki ketrampilan kerusakan alat tersebut akan membawa dampak yang tinggi bagi biaya perawatan (*maintenance*) pada alat alat produksi tersebut (Triton, 2009).

Ada berbagai jenis kemampuan kerja (Amstrong, 2003) :

1. Kemampuan fisik yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan manual.
2. Kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan atau menggunakan peralatan / perlengkapan khusus, fasilitas atau mesin khusus.
3. Kemampuan prosedural yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara berurutan
4. Kemampuan mendiagnosis, menganalisis, dan menyelesaikan masalah melaksanakan
5. Kemampuan yang diperlukan untuk menginterpretasikan atau menggunakan petunjuk manual dan sumber informasi seperti diagram dan bagan.

#### **2.1.4. Komunikasi**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu (membaca,

menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses penukaran informasi (Handoko, 2001).

Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Komunikasi memegang peranan yang penting dalam hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi. Komunikasi yang telah tertata dengan baik akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, mengurangi kesewenangan dan memperoleh kedudukan yang sama dalam suatu hubungan. Selain itu, komunikasi dapat dipandang sebagai sebuah proses yang digunakan untuk melakukan transfer informasi antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi (Anderson, 2006).

Sarana komunikasi dapat berupa lisan atau tulisan tergantung dari jenis komunikasi yang akan dilakukannya. Sedang pihak-pihak yang terlibat dapat diartikan sebagai orang atau pegawai lain yang diajak komunikasi. Keberadaan dua hal ini menjadi syarat berlangsungnya suatu komunikasi. Melalui komunikasi, informasi dapat disebarluaskan sehingga pihak-pihak yang memerlukan informasi tersebut dapat memperoleh dengan cepat. Peran penting komunikasi lain dapat dilihat dari kemampuannya untuk mengurangi potensi timbulnya konflik yang lebih besar. Hal ini wajar terjadi dalam hubungan kerja, dimana dalam hubungan tersebut seringkali terjadi salah paham yang diakibatkan oleh kurang jelasnya informasi atau tugas yang diberikan. Dengan adanya komunikasi keduanya bisa saling mengemukakan apa yang menjadi kendalanya (Handoko, 2001).

Pengukuran kualitas komunikasi dapat diketahui dari beberapa aspek sebagai berikut ( Sriussadaporn dalam Mas'ud, 2004) :

1. Aspek profesionalisme
2. Aspek kesamaan
3. Aspek spontanitas
4. Aspek orientasi
5. Aspek penjelasan

Aspek profesionalisme merujuk pada kekuasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kesamaan menunjukkan perlakuan pemimpin yang tidak berat sebelah terhadap seluruh karyawannya. Spontanitas merujuk pada kesempatan karyawan untuk mengemukakan pendapat secara jujur tanpa tekanan dari pemimpin. Orientasi masalah menunjukkan bahwa pemimpin memberikan arahan yang jelas tentang kebijakan organisasi. Penjelasan (deskripsi) menunjukkan bahwa dalam menjelaskan permasalahan organisasi, pemimpin selalu bersikap objektif tanpa bias pribadi.

#### **2.1.5. Motivasi Berprestasi**

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Handoko, 2001). Motivasi adalah perasaan atau keinginan atau rangsangan dalam diri seseorang untuk bertindak/melakukan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang telah diinginkan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Thoah (2004) bahwa perilaku manusia itu pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan, dengan kata lain perilaku seseorang itu pada hakekatnya dirangsang oleh keinginan untuk

mencapai beberapa tujuan. Apabila dikaitkan dengan tugas pekerjaan, maka motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi karena menyangkut langsung kepada manusia dalam organisasi. Dengan adanya motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena individu dengan penuh semangat akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran. Sebaliknya bila tidak ada motivasi kerja khususnya dari diri individu, maka pekerjaan tidak akan berjalan dengan lancar dan hal ini akan menghambat kemajuan organisasi.

Berkaitan dengan motivasi prestasi, McClelland (dalam Mas'ud, 2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai *standard of excellence* yaitu kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya. McClelland (dalam Mas'ud, 2004) mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu :

1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.
2. Bertanggungjawab, yaitu mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicitacitakan berhasil tercapai.
3. Evaluatif, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.

4. Mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.
5. Kreatif dan inovatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.
6. Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif

#### **2.1.6. Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu (Hasibuan, 2003). Menurut Simamora (2002), kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan individu maupun maupun tujuan korporasi dapat bertemu mengartikan kinerja sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam out put yang dihasilkan. Out put yang dihasilkan terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik / non material.

Masih banyak ahli manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengertian tentang kinerja yang pada intinya mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan selama periode tertentu, dibanding dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya kriteria atau standar, maka setiap organisasi bisa melakukan pengukuran terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawannya. Dari penilaian tersebut seorang karyawan

bisa dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila dapat mencapai standar kerja sesuai dengan yang telah ditentukan atau bahkan melampaui standar kerja tersebut.

Baik tidaknya kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernadin dalam Simamora (2002) ada lima kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas;
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit , jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas lain;
4. Kemandirian, yaitu tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerja tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil kerja yang merugikan
5. Komitmen kerja, yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Mengacu pada uraian di atas dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja meliputi beberapa indikator, serta mencakup beberapa variabel penting yaitu perilaku, hasil, dan nilai tambah. Disamping itu juga ada beberapa kriteria yang dapat digunakan

untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai. Apabila karyawan dapat memenuhi standar indikator atau kriteria seperti tersebut di atas maka kinerjanya bisa dikatakan tinggi, dan sebaliknya bila pegawai tidak memenuhi standart yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan kinerjanya rendah.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dilihat tabel berikut :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Objek	Alat Analisis dan Variabel	Hasil
1	Adams <i>et al</i> (1988)	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Motivasi kerja Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja
2	Murphy (1989).	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan	Kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3	Black & Weiss (1992)	Alat analisis: Korelasi Variabel Dependen : Motgivasi Kerja Variabel independen: Kemampuan	Kemampuan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap motivasi kerja
4	Newton & Duda (1999)	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Motivasi Kerja Variabel independen: Kemampuan	Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
5	Rachmawati	Alat analisis: Regresi Linier	Kemampuan kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Objek	Alat Analisis dan Variabel	Hasil
	(2006), Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah	Berganda Variabel Dependen : Motivasi Kerja Variabel independen: Kemampuan	berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
6	Wahyuni (2009), Karyawan bagian Akuntansi BUMN Di Provinsi Sumatera Barat	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
7	Pramudito dan Yuniarto (2009), Perangkat Desa Se Kecamatan Batang Kabupaten Batang	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Motivasi	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
8	Kiswanto (2010), Karyawan Kaltim Pos Samarinda	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
9	Sehfudin & Mas'ud (2011), Karyawan Pt. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Motivasi	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
10	Utami, (2012), Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
11	Jaya (2012), Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan	Kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Objek	Alat Analisis dan Variabel	Hasil
12	Bellé (2013)	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Motivasi	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
13	Diah, Ari dan Andi (2013), 104 karyawan PT. Indonesia Power Semarang	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
14	Sri, Andi dan Hastuti (2013), 150 Karyawan KUPT Dipenda Probolinggo	Alat analisis: Model Persamaan Struktural Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
15	Susi dan Fitri (2014), 83 pegawai Sekda Prov. Riau	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Komunikasi dan Motivasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
16	Sukma, Heru dan Mohammad, (2014), 82 karyawan Asuransi Prudential Life, Malang	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
17	Susianti (2015), 65 PT. Panen Tour, Jakarta-Surabaya	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap

No	Nama Peneliti, Tahun dan Objek	Alat Analisis dan Variabel	Hasil
		Variabel independen: Komunikasi dan Motivasi	Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
18	Jenita (2015), 236 dosen tetap Propinsi Riau	Alat analisis: Model Persamaan Struktural Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
19	M. Syaiful dan Winarningsih (2016), 35 karyawan PT. Archoplan Indoraya Surabaya	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
20	20. Arifin (2016), 50 pegawai Universitas Tridinanti, Palembang	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
21	Ni Luh (2016), 162 pegawai administrasi Universitas Warmadewa Denpasar	Alat analisis: Model Persamaan Struktural Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
22	Bagus (2017), 95 anggota Oriflame, Bali	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Kinerja Variabel independen: Kemampuan dan Motivasi	Kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
23	Ngatemin dan Wanti (2012), 50	Alat analisis: Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh positif

No	Nama Peneliti, Tahun dan Objek	Alat Analisis dan Variabel	Hasil
	karyawan hotel di Kabupaten Karo, Sumut	Variabel Dependen : Motivasi Variabel independen: Kompetensi	Signifikan terhadap Motivasi
24	Sindu (2013), 40 karyawan PT. United Tractor, Samarinda	Alat analisis: Korelasi Variabel Independen : Komunikasi Variabel Independen: Motivasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi
25	Tarunajaya (2013), 19 pegawai Humas DPRD Prov. Kalimantan Timur	Alat analisis: Korelasi Variabel Dependen : Motivasi Variabel Independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi
26	Djoko (2014), 150 karyawan Maspion, Surabaya	Alat analisis: Model Persamaan Struktural Variabel Dependen : Motivasi Variabel independen: Komunikasi	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi
27	Arif dan Sudarwati (2014), 43 karyawan PT KAI di Stasiun Sragen	Alat analisis: Model Persamaan Struktural Variabel Dependen : Motivasi Variabel independen: Kompetensi	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi
28	Razali, Mukhlis dan Roli (2015), 57 pegawai Biro Kesra Setda Aceh	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Motivasi Variabel independen: Kompetensi	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi
29	Marwansyah dan Yohanas (2015), 54 pegawai PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru	Alat analisis: Regresi Linier Berganda Variabel Dependen : Motivasi Variabel independen: Kompetensi	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi

Sumber: berbagai penelitian terdahulu

### 2.3. Model Penelitian

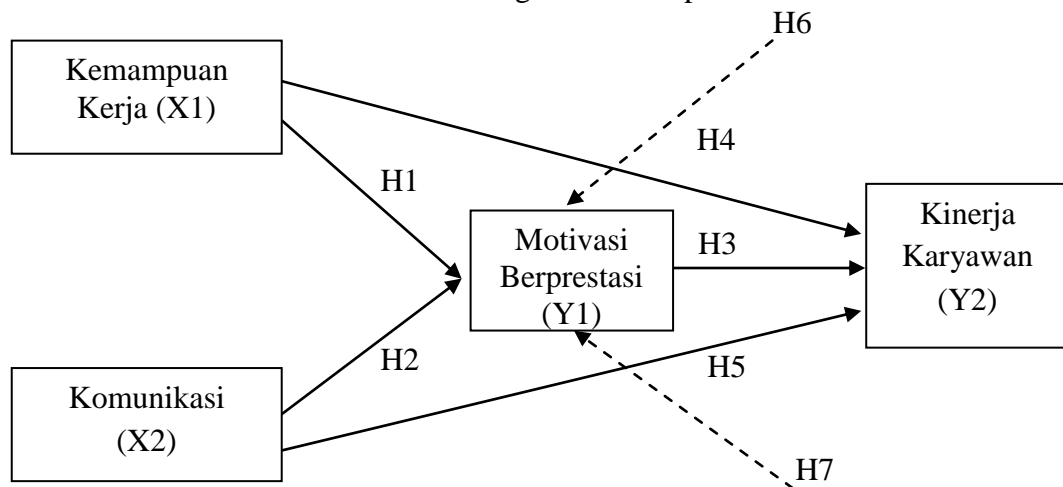
Pada uraian sebelumnya sudah dijelaskan bahwa beberapa peneliti menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi

peneliti lain menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jadi masih terdapat *research gap*, untuk mengatasi hal tersebut dalam penelitian ini memasukkan variabel motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi.

Hubungan variabel-variabel tersebut didekati dengan konsep harapan (Expectancy). Individu yang berkemampuan kerja yang berharap mendapatkan hasil dari kemampuannya tersebut, maka akan termotivasi meraih hasil tersebut, sehingga kinerjanya meningkat. Di samping itu individu yang melakukan komunikasi yang berharap mendapatkan hasil dari komunikasinya tersebut, maka akan termotivasi meraih hasil tersebut, sehingga kinerjanya meningkat.

Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2.  
Kerangka Pikir Empiris



Sumber: dikembangkan pada tesis ini (2017)

Model di atas merupakan model rekursif yaitu semua anak panah menuju satu arah dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Arah panah menuju satu arah, yaitu dari 1 dan 3 ke 4, dari 2 ke 3 dan 4 kemudian dari 3 ke 4
- b. Terdapat 2 variabel *exogenous* yaitu 1 dan 2 serta 2 variabel *endogenous* yaitu 3 dan 4
- c. Satu variabel *endogenous* dapat menjadi penyebab *endogenous* lainnya tetapi bukan ke variabel *exogenous*

## **2.4 Perumusan Hipotesis**

### **1. Pengaruh kemampuan kerja terhadap motivasi berprestasi**

Penelitian ini menghubungkan kemampuan kerja dan motivasi berprestasi berdasarkan konsep harapan (*expectancy*). Robin dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka motivasi melakukan sesuatu tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan kemampuan kerja jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga motivasinya akan meningkat.

Kemampuan kerja adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dikuasai karena melatih atau melakukannya secara terus menerus (Triton, 2009). Kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya (Thoha,

2004). Di mana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Hasil penelitian Black & Weiss (1992) serta dan Rachmawati (2006) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kemampuan kerja dengan motivasi kerja, demikian juga Newton & Duda (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ngatemin dan Wanti (2012), Arif dan Sudarwati (2014), Razali, Mukhlis dan Roli (2015), Marwansyah dan Yohanas (2015) yang menyatakan bahwa Kompetensi (Kemampuan) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa jika kemampuan kerja meningkat, maka motivasi berprestasi juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

## 2. Pengaruh komunikasi kerja terhadap motivasi berprestasi

Penelitian ini menghubungkan komunikasi kerja dan motivasi berprestasi berdasarkan konsep harapan (expectancy). Robin dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka

komunikasi untuk melakukan sesuatu juga tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan komunikasinya jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga motivasi berprestasinya akan meningkat.

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses penukaran informasi (Handoko, 2001). Hal ini wajar terjadi dalam hubungan kerja, dimana dalam hubungan tersebut seringkali terjadi salah paham yang diakibatkan oleh kurang jelasnya informasi atau tugas yang diberikan. Dengan adanya komunikasi keduanya bisa saling mengemukakan apa yang menjadi kendalanya (Handoko, 2001).

Hasil penelitian Adams *et al* (1988) dan penelitian Herlista dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Sindu (2013), Tarunajaya (2013) dan Djoko (2014) yang menyatakan bahwa Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa jika komunikasi meningkat, maka motivasi berprestasi juga akan meningkat.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

### 3. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini menghubungkan motivasi berprestasi dan Kinerja Pegawai berdasarkan konsep harapan (expectancy). Robin dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka motivasi melakukan sesuatu tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan motivasinya jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Handoko, 2001). Motivasi adalah perasaan atau keinginan atau rangsangan dalam diri seseorang untuk bertindak/melakukan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang telah diinginkan. Berkaitan dengan motivasi prestasi, McClelland (dalam Mas'ud, 2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai *standard of excellence* yaitu kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya.

Hasil penelitian Pramudito dan Yuniyanto (2009), Sehfudin dan Mas'ud (2011) dan penelitian Bellé (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Diah,

Ari dan Andi (2013), Susi dan Fitri (2014), Jenita (2015), Arifin (2016), Ni Luh (2016) dan Bagus (2017), yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa jika motivasi berprestasi meningkat, maka kinerja juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

#### 4. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini menghubungkan kemampuan kerja dan kinerja pegawai berdasarkan konsep harapan (*expectancy*). Lunenburg (2011) mengungkapkan bahwa individu yang mempersepsikan sebuah upaya (*effort*) akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang diharapkan, maka individu tersebut bersedia melakukan upaya yang tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan kemampuan kerja jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (*knowledge*) dan faktor keterampilan (*skill*). Kemampuan pegawai adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan. Kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan

berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Murphy (1989) menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Diah, Ari dan Andi (2013), Sri, Andi dan Hastuti (2013), Sukma, Heru dan Mohammad (2014), Jenita (2015), Arifin (2016), Ni Luh (2016) dan Bagus (2017), yang menyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa jika kemampuan kerja meningkat, maka kinerja juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### 5. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini menghubungkan komunikasi dan kinerja pegawai berdasarkan konsep harapan (expectancy). Robin dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka komunikasinya akan tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan komunikasi jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Komunikasi memegang peranan yang penting dalam

hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi. Komunikasi yang telah tertata dengan baik akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, mengurangi kesewenangan dan memperoleh kedudukan yang sama dalam suatu hubungan. Selain itu, komunikasi dapat dipandang sebagai sebuah proses yang digunakan untuk melakukan transfer informasi antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi (Anderson, 2006).

Hasil penelitian Kiswanto (2010) juga Wahyuni (2009) menemukan adanya pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap kinerja. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Susi dan Fitri (2014), Susianti (2015), M. Syaiful dan Winarningsih (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif tersebut mengindikasikan bahwa jika komunikasi meningkat, maka kinerja juga akan meningkat.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

6. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi

Penelitian ini menghubungkan kemampuan kerja, motivasi berprestasi dan kinerja pegawai dan berdasarkan konsep harapan (*expectancy*). Lunenburg (2011) mengungkapkan bahwa individu yang mempersepsikan sebuah upaya (*effort*) akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang diharapkan, maka individu tersebut bersedia melakukan upaya yang tinggi. Oleh karena itu individu akan termotivasi

bersedia meningkatkan kemampuan kerja jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja pegawai. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan kemampuan kerja dan motivasi berprestasi jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian Black & Weiss (1992) serta dan Rachmawati (2006) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kemampuan kerja dengan motivasi kerja juga Newton & Duda (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian Sehfudin dan Mas'ud (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Atas dasar tersebut mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi sebagai perantara dalam meningkatkan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian – penelitian di atas maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H6 : Motivasi berprestasi memediasi positif pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 7. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi

Penelitian ini menghubungkan komunikasi, motivasi berprestasi dan kinerja pegawai berdasarkan konsep harapan (expectancy). Robin dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa teori harapan menunjukkan kekuatan kecenderungan

bertindak individu dalam cara tertentu bergantung pada hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut dan daya tarik individu pada hasil tersebut. Jika harapan memperoleh sesuatu itu besar maka komunikasinya akan tinggi. Oleh karena itu individu akan bersedia meningkatkan komunikasi dan motivasi jika mempunyai harapan tinggi atas hasilnya sehingga kinerja akan meningkat.

Hasil penelitian Adams *et al* (1988) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi kerja. Demikian juga hasil penelitian Herlista dkk (2013) juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya hasil penelitian Pramudito dan Yunianto (2009) serta penelitian Bellé (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Atas dasar tersebut mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi sebagai perantara dalam meningkatkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian – penelitian di atas maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H7 : Motivasi berprestasi memediasi positif pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Dan Sumber Data**

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal. Sedangkan berdasarkan sumber perolehannya data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti, sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti misalnya data dari Biro Pusat Statistik, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya (Marzuki, 2002 ). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh bagian- bagian yang ada di obyek penelitian yaitu data mengenai sejarah dan perkembangan instansi, struktur organisasi dan lain-lain

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Ferdinand (2006 ) menyatakan bahwa populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedang elemen populasi / sampel adalah setiap anggota dari populasi yang diamati. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang berjumlah 120 orang, adapun

sampel yang akan diambil adalah seluruh anggota populasi dan metode yang digunakan adalah Proporsi Justment

Tabel 3.1

Jumlah Pegawai di Kecamatan Semarang Utara

No	Keterangan Kecamatan/Kelurahan	J u m l a h		Total
		PNS	Non PNS	
1	Kecamatan Semarang Utara	27	10	37
2	Kelurahan Bulu Lor	6	4	10
3	Kelurahan Plombokan	6	3	9
4	Kelurahan Purwosari	5	4	9
5	Kelurahan Dadapsari	7	3	10
6	Kelurahan Kuningan	6	2	8
7	Kelurahan Panggung Lor	6	3	9
8	Kelurahan Bandar Harjo	6	3	9
9	Kelurahan Tanjung Mas	7	4	11
10	Kelurahan Panggung Kidul	6	2	8
JUMLAH		82	38	120

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Marzuki, 2002) :

#### 1. Observasi

Metode observasi yaitu cara pengumpulan data atau informasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas obyek yang akan diteliti.

#### 2. Daftar Pertanyaan

Daftar pertanyaan (*Questioner*), yaitu sumber data yang diperoleh dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan/angket sesuai kebutuhan informasi yang diinginkan kepada responden/orang yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan jawaban.

#### 3. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari literatur, buku-buku maupun bahan terbitan lain yang berhubungan dengan pokok pembahasan.

### **3.4. Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini antara lain variabel bebas atau eksogen (kemampuan kerja dan komunikasi), variabel mediasi ( motivasi berprestasi) dan variabel terikat atau endogen ( kinerja pegawai). Adapun definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dikuasai karena melatih atau melakukannya secara terus menerus. Variabel kemampuan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Amstrong, 2003):

- a. Kemampuan fisik
- b. Kemampuan menggunakan peralatan
- c. Kemampuan prosedural
- d. Kemampuan mendiagnosis, menganalisis, dan menyelesaikan masalah
- e. Kemampuan menginterpretasikan

## 2. Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Indikator –indikator untuk mengukur variabel komunikasi meliputi (Sriussadaporn dalam Mas’ud, 2004) :

- a. Profesionalisme
- b. Kesamaan
- c. Spontanitas
- d. Orientasi
- e. Penjelasan

## 3. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya. Variabel motivasi berprestasi diukur dengan indikator (McClelland dalam Fuad Mas'ud, 2004):

- a. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan
- b. Bertanggungjawab
- c. Evaluatif.
- d. Mengambil resiko sedang
- e. Kreatif dan inovatif
- f. Menyukai tantangan

#### 4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan. Variabel kinerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator sebagai berikut (Simamora, 2002) :

- a. Kualitas hasil kerja
- b. Kuantitas hasil kerja
- c. Ketepatan waktu
- d. Kemandirian kerja
- e. Komitmen kerja

Pengukuran terhadap indikator-indikator di atas dilakukan dengan menggunakan skala Linkert sebagai berikut (Sugiyono, 2004) :

<u>Kriteria</u>	<u>Skor</u>
a. Sangat setuju/sangat tinggi	5
b. Setuju/tinggi	4
c. Netral/sedang	3
d. Kurang setuju/rendah	2
e. Tidak setuju/sangat rendah	1

### **3.5. Metode Analisis Data**

Metode analisis dalam penelitian ini digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

#### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

- a. Uji Validitas, yaitu pengujian tingkat ketepatan menggunakan alat pengukur terhadap suatu gejala atau kejadian.
- b. Uji Reliabilitas, yaitu istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukur relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.

Dalam penelitian ini penghitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan program SPSS. Bila hasil pengujian data tersebut valid ( nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ) dan reliabel (cronbach's  $\alpha > 0,70$ ) maka dianggap layak untuk dianalisis.

## 2. Uji Kelayakan Model

Pengujian kelayakan model atau *goodness - fit test* meliputi (Ghozali, 2011) :

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

### b. Uji F (*F test*)

Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi, kriteria yang digunakan yaitu jika F hitung lebih besar dari F tabel, maka model tersebut layak atau sudah tepat (*fit*).

## 3. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis / signifikansi yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (*t test*) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Kriteria yang digunakan :

- Kalau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$   $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
- Kalau  $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak
- Jika angka signifikansi  $< \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima
- Jika angka signifikansi  $\geq \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.

#### 4. Analisis Jalur Model Regresi.

Menurut Rutherford (1993) dalam Sarwono (2006), analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu teknik analisis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi ganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut :

$$a. Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad ( \text{ Jalur I } )$$

$$b. Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \quad ( \text{ Jalur II } )$$

Dimana :

$Y_1$  : Motivasi Berprestasi

$Y_2$  : Kinerja Karyawan

$X_1$  : Kemampuan Kerja

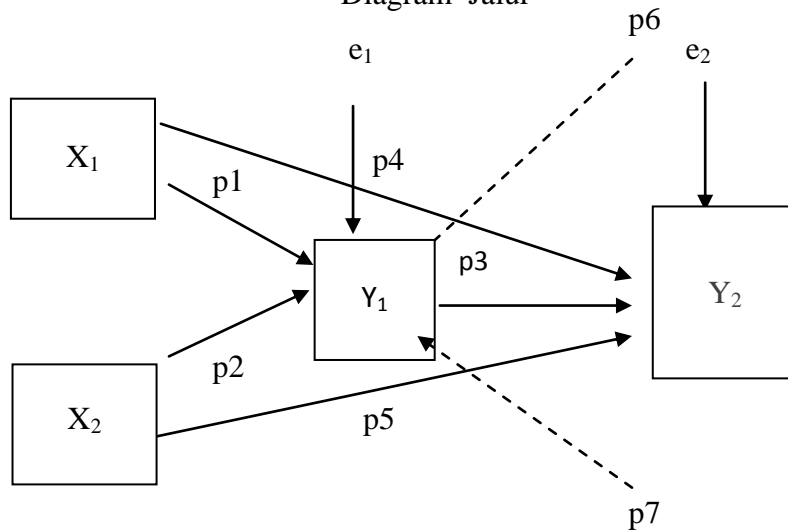
$X_2$  : Komunikasi

$\beta$  : Koefisiensi Regresi

$e$  : Error / residu

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas ( *exogeneous* ) terhadap variabel terikat ( *endogeneous* ) dapat dijelaskan berdasarkan model diagram jalur sebagai berikut :

Gambar 3.1  
Diagram Jalur



Penghitungan pengaruh langsung :

$X_1 \longrightarrow Y_1$  sebesar p1

$X_2 \longrightarrow Y_1$  sebesar p2

$Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar p3

$X_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar p4

$X_2 \longrightarrow Y_2$  sebesar p5

Penghitungan pengaruh tak langsung :

$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p1 \times p3 = p6$

$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$  sebesar  $p2 \times p3 = p7$

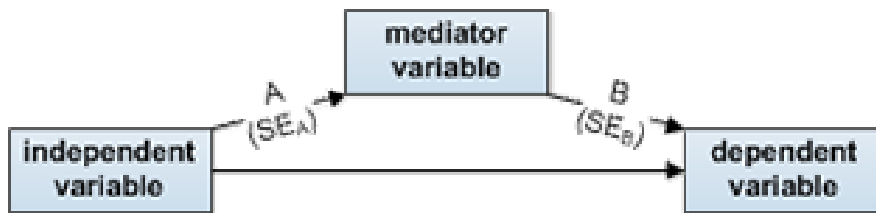
Penghitungan Uji Sobel :

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh mediasi dari suatu persamaan analisis jalur. Perhitungan uji Sobel dapat dilakukan dengan alat

bantu kalkulator Sobel. Kalkulator ini untuk mengetahui apakah efek tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator adalah signifikan atau tidak signifikan. Hasil uji Sobel ini dapat diketahui baik dengan uji statistik satu pihak maupun dua pihak melalui nilai probabilitasnya. ([www.danielsoper.com/statcalc/calculator](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator)).

Gambar 3.2

Uji Mediasi Sobel



Calculate!

- A is required.
- B is required.
- SE<sub>A</sub> is required.
- SE<sub>B</sub> is required.

A:

B:

SE<sub>A</sub>:

SE<sub>B</sub>:

Sobel test statistic : is required

One-tailed probability: is required

Two-tailed probability: is required

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

###### **1. Letak Geografis Kecamatan Semarang Utara**

Kecamatan Semarang Utara secara geografis terletak pada daerah pantai yang mempunyai potensi alam berupa hasil laut yang cukup besar sehingga berpengaruh terhadap warga sekitar baik sebagai nelayan, petani tambak dan hasil laut maupun perikanan. Namun disisi lain terdapat permasalahan berupa kondisi rob dan banjir yang sangat tinggi yang sewaktu – waktu melanda wilayah Kecamatan Semarang Utara. Kondisi ini sangat berpengaruh terhadap kondisi permukiman masyarakat khususnya di daerah pantai yang cenderung kurang sehat ditambah dengan sarana dan prasarana wilayah yang kurang baik yang diakibatkan oleh rob dan banjir dimana belum dapat tertangani secara tuntas.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 1992 tentang pembentukan Kecamatan di wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Purbalingga, Cilacap, Wonogiri, Jepara, dan Kendal serta penataan kecamatan di wilayah Kotamadya Semarang dalam wilayah Propinsi Jawa Tengah. Kecamatan Semarang Utara mempunyai luas 1.135,275 ha yang mencakup 9 (sembilan) Kelurahan, Adapun sembilan kelurahan tersebut yaitu :

- a. Kelurahan Bandarharjo, dengan luas 342.675 ha;
- b. Kelurahan Bulu Lor dengan luas 68.676 ha;
- c. Kelurahan Plombokan, dengan luas 34.900 ha;
- d. Kelurahan Purwosari, dengan luas 48.049 ha;

- e. Kelurahan Panggung Kidul, dengan luas 68.963 ha;
- f. Kelurahan Panggung Lor, dengan luas 123.470 ha;
- g. Kelurahan Kuningan, dengan luas 41.54101 ha;
- h. Kelurahan Tanjung Mas, dengan luas 323.751 ha;
- i. Kelurahan Dadapsari ,dengan luas 83.250 ha;

## 2. Visi, Misi dan Starategi Kecamatan Semarang Utara

### a. Visi Kecamatan Semarang Utara

Visi Kecamatan Semarang Utara mengacu pada visi kota Semarang yaitu:

“ Semarang Kota Perdagangan Dan Jasa Yang Hebat Menuju Masyarakat Semakin Sejahtera”.

Pengertian visi tersebut di atas adalah Camat Semarang Utara yang didukung kelurahan di wilayah kerjanya merupakan institusi yang memberikan pelayanan prima secara langsung kepada masyarakat sesuai dengan amanah Walikota Semarang.

### b. Misi Kecamatan Semarang Utara

Sedangkan misi yang akan dilaksanakan oleh Camat Semarang Utara adalah:

- 1) Mewujudkan kehidupan masyarakat yang berbudaya dan berkualitas.
- 2) Mewujudkan pemerintahan yang semakin handal untuk meningkatkan pelayanan publik.
- 3) Mewujudkan kota metropolitan yang dinamis dan berwawasan lingkungan.
- 4) Memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif.

### c. Strategi Kecamatan Semarang Utara

**Misi 1:** mewujudkan kota metropolitan yang dinamis dan berwawasan lingkungan, diarahkan pada kebijakan pembenahan penataan wilayah kecamatan yang berwawasan lingkungan melalui program:

- a. Pengembangan kinerja pengelolaan persampahan; dan
- b. Pengendalian pencemaran dan pengrusakan lingkungan.

**Misi 2:** mewujudkan pemerintahan yang semakin handal untuk meningkatkan pelayanan publik, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta menjunjung tinggi supremasi hukum, diarahkan pada kebijakan penerapan prinsip – prinsip pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat yang disertai dengan penegakan supremasi hukum dan hak asasi manusia melalui program:

- a. Peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah;
- b. Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan
- c. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur;
- d. Pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan;
- e. Pelayanan administrasi perkantoran.

**Misi 3:** memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif, diarahkan pada kebijakan peningkatan partisipasi masyarakat dalam mewujudkan kemandirian dan daya saing wilayah dengan peran serta koperasi dan UMKM melalui program peningkatan keberdayaan masyarakat pedesaan.

**Misi 4 :** mewujudkan kehidupan masyarakat yang berbudaya dan berkualitas, dan pemberdayaan partisipasi publik serta pengembangan ekonomi kerakyatan yang mandiri dan berdaya saing, diarahkan pada kebijakan Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan Kota Semarang melalui program peningkatan partisipasi masyarakat dalam membangun desa.

### 3. Gambaran Umum Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang adalah sebagai berikut :

#### a. Tugas Pokok dan Fungsi

##### a. Tugas Pokok

Kecamatan Semarang Utara mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan.

##### b. Fungsi

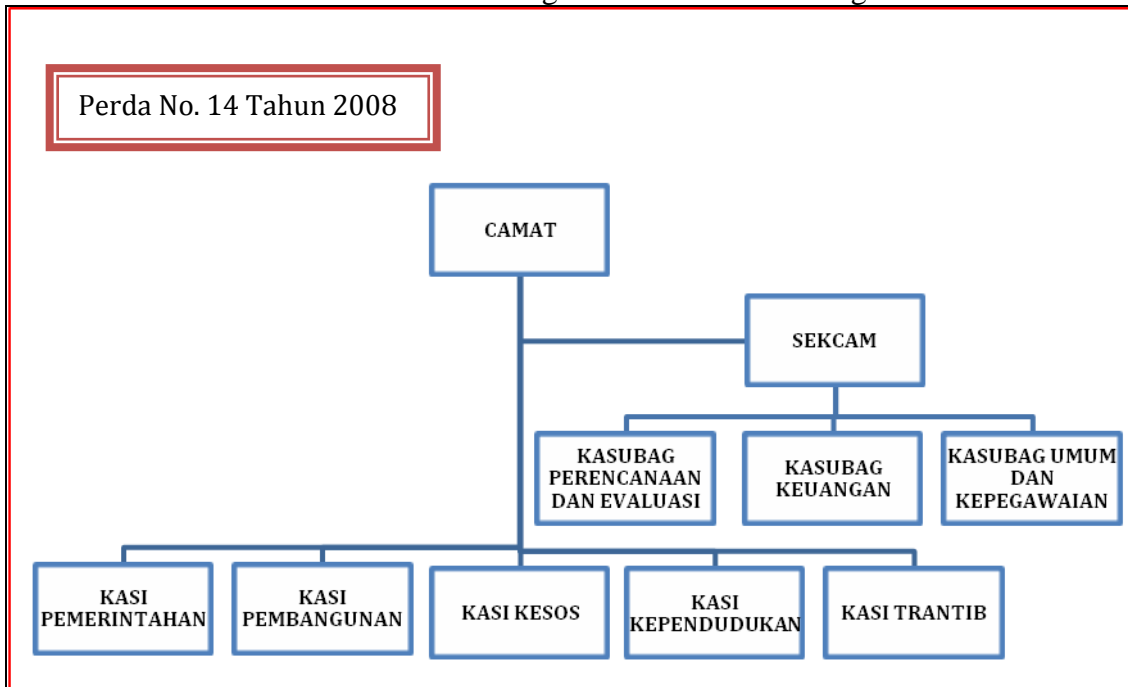
Sebagai Unsur Perangkat Daerah sekaligus penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik Kecamatan Semarang Utara telah melaksanakan fungsinya yang meliputi :

- 1) Perumusan kebijakan teknis bidang pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan sosial, kependudukan serta ketentraman dan ketertiban umum;
- 2) Penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran bidang pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan sosial, kependudukan serta ketentraman dan ketertiban umum;
- 3) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Kecamatan;

- 4) Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- 5) Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban;
- 6) Pengkoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan Perundang-undangan;
- 7) Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana, dan fasilitas pelayanan umum;
- 8) Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan Kelurahan;
- 9) Pelaksanaan pelayanan masyarakat;
- 10) Pelaksanaan fungsi Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) sementara;
- 11) Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis;
- 12) Pengelolaan urusan Kesekretariatan Kecamatan;
- 13) Pelaksanaan urusan yang dilimpahkan oleh Walikota;
- 14) Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pengawasan, dan pengendalian serta monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Kecamatan; dan
- 15) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota.

Adapun bagan struktur organisasi dan tata kerja kecamatan Semarang Utara – Kota Semarang dapat lihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.1.  
Bagan Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan  
Semarang Utara – Kota Semarang



Sumber: Kecamatan Semarang Utara, 2016

#### 4. Tujuan Dan Sasaran Strategis

Dalam Rencana Strategis Kecamatan Semarang Utara Tahun 2016 – 2021 telah ditetapkan tujuan strategis dan sasaran yang akan dicapai dalam periode lima tahun.

##### 1. Tujuan Strategis

Tujuan yang ingin dicapai untuk mewujudkan visi dan misi Kecamatan Semarang Utara Pemerintah Kota Semarang adalah :

- a. Mewujudkan wilayah kecamatan yang tentram, tertib dan nyaman;
- b. Meningkatkan kualitas lingkungan hidup perkotaan;
- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia;

- d. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan melayani;
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan publik

## 2. Sasaran Strategis

Adapun sasaran yang hendak dicapai pada masing – masing tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatnya ketentraman dan kenyamanan masyarakat;
- b. Pengendalian pencemaran dan perusakan lingkungan hidup;
- c. Meningkatnya derajat kesehatan masyarakat;
- d. Meningkatnya kesejahteraan masyarakat;
- e. Meningkatnya pembangunan dan kapasitas pemberdayaan masyarakat;
- f. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN;
- g. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja;
- h. Meningkatnya integritas aparatur;
- i. Terwujudnya pelayanan prima;

### **4.1.2. Data Deskriptif**

#### 1. Identitas Responden

##### a. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki dan perempuan, frekwensi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1.  
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki - laki	84	70,0
Perempuan	36	30,0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa 84 orang atau 70,0 % adalah laki-laki dan 36 orang atau 30,0 % adalah perempuan, sehingga jumlah laki-laki lebih banyak daripada perempuan. Hal ini wajar karena pekerjaan pada kantor kecamatan maupun kelurahan pada umumnya didominasi laki-laki.

b. Umur

Umur responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.2  
Umur Reponden

Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
< 30	4	3,3
31 – 40	27	22,5
41 – 50	41	34,2
> 50	48	40,0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berumur kurang dari dan sampai dengan 30 tahun sebanyak 4 orang atau 3,3 %, berumur antara 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 27 orang atau 22,5 %, berumur antara 41 sampai dengan 50 tahun

sebanyak 41 orang atau 34,2 %, kemudian responden berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 48 orang atau 40 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki umur tergolong dewasa dan tua.

c. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini terbagi menjadi empat kelompok yaitu SLTA, Diploma, S1 dan S2. Untuk lebih jelasnya mengenai pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3.  
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SLTA	83	69,2
D3	1	0,8
S1	35	29,2
S2	1	0,8
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa pendidikan terakhir dari responden yaitu lulusan SLTA sebanyak 83 orang atau 69,2 %, D3 sebanyak 1 orang atau 0,8 %, kemudian S1 sebanyak 35 atau 29,2 % dan lulusan S2 sebanyak 1 orang atau 0,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan relatif rendah namun masih perlu didorong untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S1 dan S2).

#### d. Masa Kerja

Masa kerja digolongkan menjadi empat kelompok, untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4  
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
0 – 10 tahun	80	66,7
11 – 20 tahun	1	0,8
21 – 30 tahun	33	27,5
> 30 tahun	6	5,0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja antara 0 sampai 10 tahun sebanyak 80 orang atau 66,7 %, antara 11 sampai 20 tahun sebanyak 1 orang atau 0,8 %, antara 21 sampai 30 tahun sebanyak 33 orang atau 27,5 % dan masa kerja responden di atas 30 tahun sebanyak 6 orang atau 5,0 %.. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

## 2. Uji Instrumen

Sebelum diuraikan tentang tanggapan responden terhadap variable-variabel penelitian, berikut ini dijelaskan mengenai uji instrumen (daftar pertanyaan ) pada 30 responden sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dan  $r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka kuesioner dinyatakan valid. Berdasarkan *print out* komputer (pada lampiran – 3) dapat disusun tabel di bawah ini:

Tabel 4.5  
Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung ( <i>Corrected Item Total Correlation</i> )	> / <	r tabel ( $\alpha=0,05$ )
Kemampuan kerja (X1)	X1.1	0,514	>	0,361
	X1.2	0,593	>	0,361
	X1.3	0,398	>	0,361
	X1.4	0,718	>	0,361
	X1.5	0,629	>	0,361
Komunikasi (X2)	X2.1	0,372	>	0,361
	X2.2	0,483	>	0,361
	X2.3	0,601	>	0,361
	X2.4	0,712	>	0,361
	X2.5	0,437	>	0,361
Motivasi berprestasi (Y1)	Y1.1	0,370	>	0,361
	Y1.2	0,522	>	0,361
	Y1.3	0,590	>	0,361
	Y1.4	0,825	>	0,361
	Y1.5	0,489	>	0,361
	Y1.6	0,548	>	0,361
Kinerja pegawai (Y2)	Y2.1	0,760	>	0,361
	Y2.2	0,734	>	0,361
	Y2.3	0,748	>	0,361
	Y2.4	0,725	>	0,361
	Y2.5	0,754	>	0,361

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel kuesioner valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau  $r$  hitung  $> r$  tabel = 0,361 (  $N = 30$  ,  $\alpha = 0,05$  )

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan jawaban dari suatu pertanyaan atau dengan kata lain untuk mengetahui derajat stabilitas alat ukur. Berdasarkan *print out* komputer (pada lampiran – 3) juga dapat disusun tabel di bawah ini:

Tabel 4.6  
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	r hitung ( <i>Cronbach Alpha</i> )	> / <	r standar
Kemampuan kerja (X1)	0,779	>	0,70
Komunikasi (X2)	0,717	>	0,70
Motivasi berprestasi (Y1)	0,800	>	0,70
Kinerja pegawai (Y2)	0,889	>	0,70

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau  $r$  hitung untuk keempat variabel yaitu kemampuan kerja (X1), komunikasi (X2), motivasi berprestasi (Y1) dan kinerja pegawai (Y2) semuanya lebih besar dari 0,70 (  $r$  standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

### 3. Tanggapan Responden

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel kemampuan kerja, komunikasi, motivasi berprestasi dan kinerja pegawai ( pada lampiran-2) dapat diuraikan sebagai berikut:

#### a. Kemampuan Kerja ( X1 )

##### 1) Kemampuan fisik (X1.1)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kemampuan fisik

Tabel 4.7

Responden mampu secara fisik dalam melakukan pekerjaan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	56	46,7
Setuju	54	45,0
Netral	8	6,7
Kurang setuju	2	1,7
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 110 orang atau 91,7 %, sebanyak 8 orang atau 6,7 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,7 %. Dengan demikian sebagian besar responden mampu secara fisik dalam melakukan pekerjaan

2) Kemampuan menggunakan peralatan (X1.2)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kemampuan menggunakan peralatan

Tabel 4.8

Responden mampu menggunakan peralatan dalam bekerja

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	61	50,8
Setuju	57	47,5
Netral	2	1,7
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 118 orang atau 98,2 %, sebanyak 2 orang atau 1,7 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden mampu menggunakan peralatan dalam bekerja

3) Kemampuan prosedural (X1.3)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kemampuan prosedural.

Tabel 4.9

Secara prosedural responden mampu melaksanakan pekerjaan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	26	21,7
Setuju	82	68,3
Netral	12	10,0
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 108 orang atau 90,0 %, sebanyak 12 orang atau 10,0 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden secara prosedural mampu melaksanakan pekerjaan.

#### 4) Kemampuan menganalisis dan menyelesaikan masalah (X1.4)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai orientasi kemampuan menganalisis dan menyelesaikan masalah.

Tabel 4.10

Responden mampu menganalisis masalah dalam pekerjaan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	54	45,0
Setuju	63	52,5
Netral	3	2,5
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 117 orang atau 97,5 %, sebanyak 3 orang atau 2,5 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden mampu menganalisis masalah dalam pekerjaan

## 5) Kemampuan menginterpretasikan (X1.5)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kemampuan menginterpretasikan

Tabel 4.11

Responden mampu menginterpretasi berbagai petunjuk informasi

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	35	29,2
Setuju	54	45,0
Netral	31	25,8
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 89 orang atau 74,2 %, sebanyak 31 orang atau 25,8 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian responden mampu menginterpretasi berbagai petunjuk informasi.

Tabel 4.12

Statistik Deskriptif Kemampuan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	120	4.00	5.00	4.4167	.49507
X1.2	120	4.00	5.00	4.4417	.49867
X1.3	120	4.00	5.00	4.1167	.32237
X1.4	120	4.00	5.00	4.4417	.49867
X1.5	120	3.00	4.00	3.4167	.49507
Valid N (listwise)	120				

Rata Rata skor : 4.1667

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Rata rata skor jawaban responden mengenai kuesioner Kemampuan Kerja sebesar 4,1667 dari rentang skor 1-5, sehingga Setuju. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata setiap jawaban kuisisioner Kemampuan Kerja sebagai berikut :

1. Kemampuan fisik (X1.1) dengan rata-rata sebesar 4,4167 sehingga cenderung Setuju.
2. Kemampuan menggunakan peralatan (X1.2) dengan rata-rata sebesar 4,4417 sehingga cenderung Setuju.
3. Kemampuan procedural (X1.3) dengan rata-rata sebesar 4,1167 sehingga cenderung Setuju.
4. Kemampuan menganalisis dan menyelesaikan masalah (X1.4) dengan rata-rata sebesar 4,4417 sehingga cenderung Setuju.

5. Kemampuan menginterpretasikan (X1.5) dengan rata-rata sebesar 3,4167 sehingga cenderung Netral.

Jawaban pertanyaan terbuka mengenai variabel kemampuan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki kemampuan kerja yang cukup baik. Namun beberapa responden menginginkan adanya peningkatan kemampuan kerja melalui program pelatihan sehingga mereka akan memiliki kemampuan kerja yang lebih tinggi.

b. Komunikasi (X2)

1) Profesionalisme (X2.1)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai profesionalisme.

Tabel 4.13  
Responden tidak mendapatkan kesulitan jika ingin  
menanyakan suatu permasalahan terhadap pimpinan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	15	12,5
Setuju	74	61,7
Netral	21	17,5
Kurang setuju	10	8,3
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 89 orang atau 74,2 %, sebanyak 21 orang atau 17,5 % responden menyatakan netral,

sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 orang atau 8,3 % dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden tidak mendapatkan kesulitan jika ingin menanyakan suatu permasalahan terhadap pimpinan.

## 2) Kesamaan (X2.2)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kesamaan.

Tabel 4.14  
Pimpinan tidak berat sebelah terhadap seluruh bawahan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	25	20,8
Setuju	74	61,7
Netral	15	12,5
Kurang setuju	6	5,0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100,0

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 99 orang atau 82,5 %, sebanyak 15 orang atau 12,5 % menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 orang atau 5,0 % dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan tidak berat sebelah terhadap seluruh bawahan.

## 3) Spontanitas (X2.3)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai spontanitas

Tabel 4.15  
 Responden selalu dapat mengekspresikan  
 perasaannya secara spontan dengan pimpinan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	21	17,5
Setuju	61	50,8
Netral	31	25,8
Kurang setuju	7	5,8
Tidak setuju	-	0
Total	120	100,0

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 82 orang atau 68,3 %, sebanyak 31 orang atau 25,8 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 7 orang atau 5,8 % dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden selalu dapat mengekspresikan perasaannya secara spontan dengan pimpinan.

#### 4) Orientasi (X2.4)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai orientasi

Tabel 4.16  
 Pimpinan memberikan arahan tentang kebijakan instansi

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	22	18,3
Setuju	75	62,5
Netral	20	16,7
Kurang setuju	3	2,5
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 97 orang atau 80,8 %, sebanyak 20 orang atau 16,7b % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 orang atau 2,5 % dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan arahan yang jelas tentang kebijakan instansi

#### 5) Penjelasan (X2.5)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai penjelasan

Tabel 4.17

Jika pegawai menghadapi kesulitan, pimpinan dengan senang hati memberikan penjelasan lengkap dan memuaskan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	11	9,2
Setuju	73	60,8
Netral	21	17,5
Kurang setuju	15	12,5
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 84 orang atau 70,0 %, sebanyak 21 orang atau 17,5 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 15 orang atau 12,5 % dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan bahwa jika pegawai menghadapi kesulitan, pimpinan dengan senang hati memberikan penjelasan yang lengkap dan memuaskan.

Tabel 4.18  
 Statistik Deskriptif Komunikasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	120	4.00	5.00	4.7250	.44839
X2.2	120	3.00	4.00	3.6583	.47626
X2.3	120	2.00	3.00	2.8667	.34136
X2.4	120	3.00	4.00	3.6583	.47626
X2.5	120	2.00	4.00	2.8000	.66862
Valid N (listwise)	120				

Rata Rata skor : 3.5416

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Rata rata skor jawaban responden mengenai kuesioner Komunikasi sebesar 3,5416 dari rentang skor 1-5, sehingga cenderung Setuju. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata setiap jawaban kuesioner Komunikasi sebagai berikut :

1. Profesionalisme (X2.1) dengan rata-rata sebesar 4,7250 sehingga cenderung Sangat Setuju.
2. Kesamaan (X2.2) dengan rata-rata sebesar 3,6583 sehingga cenderung Setuju.
3. Spontanitas (X2.3) dengan rata-rata sebesar 2,8667 sehingga cenderung Netral.
4. Orientasi (X2.4) dengan rata-rata sebesar 3,6583 sehingga cenderung Setuju.
5. Penjelasan (X2.5) dengan rata-rata sebesar 2,8000 sehingga cenderung Netral.

Jawaban pertanyaan terbuka mengenai variabel komunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa komunikasi telah berjalan dengan cukup baik dan lancar, namun beberapa responden menginginkan perlunya koordinasi yang lebih intensif antara pimpinan dengan bawahan. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam melaksanakan tugas / pekerjaan.

c. Motivasi Berprestasi ( Y1)

1) Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan (Y1.1)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan.

Tabel 4.19  
Responden memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	24	20,0
Setuju	77	64,2
Netral	19	15,8
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer,2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 101 orang atau 84,2 %, sebanyak 19 orang atau 15,8 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan yang tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.

2) Bertanggung jawab (Y1.2)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai bertanggung jawab

Tabel 4.20  
 Responden mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	29	24,2
Setuju	59	49,2
Netral	32	26,7
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer,2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 88 orang atau 73,4 %, sebanyak 32 orang atau 26,7 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden mampu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depan.

### 3) Evaluatif (Y1.3)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai evaluatif

Tabel 4.21  
 Responden menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	21	17,5
Setuju	81	67,5
Netral	16	13,3
Kurang setuju	2	1,7
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer,2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 102 orang atau 85,0 %, sebanyak 16 orang atau 13,3 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,7 %. Dengan demikian sebagian besar responden menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi.

4) Mengambil resiko sedang (Y1.4)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai mengambil resiko sedang

Tabel 4.22  
Responden selalu bertindak sesuai dengan batas kemampuan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	22	30,2
Setuju	58	53,4
Netral	40	16,4
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 80 orang atau 83,6 %, sebanyak 40 orang atau 16,4 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden selalu bertindak sesuai dengan batas kemampuan yang dimiliki.

5) Kreatif dan inovatif (Y1.5)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kreatif dan inovatif memperhatikan umpan balik

Tabel 4.23  
Responden mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	19	15,8
Setuju	79	65,8
Netral	22	18,3
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer,2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 98 orang atau 81,6 %, sebanyak 22 orang atau 18,3 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Dengan demikian sebagian besar responden mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja

6) Menyukai tantangan (Y1.6)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai menyukai tantangan.

Tabel 4.24  
 Responden senang akan kegiatan-kegiatan  
 yang bersifat prestatif dan kompetitif

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	13	10,8
Setuju	91	75,8
Netral	14	11,7
Kurang setuju	2	1,7
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer,2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 104 orang atau 86,6 %, sebanyak 14 orang atau 11,7 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,7 %. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif

Tabel 4.25  
 Statistik Deskriptif Motivasi Berpretasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	120	3.00	4.00	3.7083	.45644
Y1.2	120	3.00	4.00	3.3417	.47626
Y1.3	120	3.00	4.00	3.6417	.48152
Y1.4	120	3.00	4.00	3.3083	.46374
Y1.5	120	3.00	4.00	3.8667	.34136
Y1.6	120	3.00	4.00	3.6167	.48824
Valid N (listwise)	120				

Rata Rata skor :

3.5805

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Rata rata skor jawaban responden mengenai kuesioner Motivasi Berprestasi sebesar 3,5805 dari rentang skor 1-5, sehingga cenderung Setuju. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata setiap jawaban kuesioner Motivasi Berprestasi sebagai berikut :

1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan (Y1.1) dengan rata-rata sebesar 3,7083 sehingga cenderung Setuju.
2. Bertanggung Jawab (Y1.2) dengan rata-rata sebesar 3,3417 sehingga cenderung Netral.
3. Evaluatif (Y1.3) dengan rata-rata sebesar 3,6417 sehingga cenderung Setuju.
4. Mengambil resiko sedang (Y1.4) dengan rata-rata sebesar 3,3083 sehingga cenderung Netral.
5. Kreatif dan Inovatif (Y1.5) dengan rata-rata sebesar 3,8667 sehingga cenderung Setuju.
6. Menyukai Tantangan (Y1.6) dengan rata-rata sebesar 3,6167 sehingga cenderung Setuju.

Jawaban pertanyaan terbuka mengenai variabel motivasi berprestasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki motivasi berprestasi yang cukup tinggi baik, namun beberapa responden menginginkan agar pimpinan memberikan perhatian atas hasil kerja bawahan dan mendukung pegawai yang mempunyai keinginan untuk berprestasi.

d. Kinerja Pegawai ( Y2 )

1) Kualitas hasil kerja (Y2.1)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kualitas hasil kerja

Tabel 4.26.  
 Responden selalu menyelesaikan pekerjaan  
 sesuai dengan kualitas yang ditentukan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	42	35,0
Setuju	73	60,8
Netral	5	4,2
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan yang menyatakan setuju sebanyak 115 orang atau 95,8 %, sebanyak 5 orang atau 4,2 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditentukan

2) Kuantitas hasil kerja (Y2.2)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kuantitas hasil kerja

Tabel 4.27  
 Responden selalu mampu menyelesaikan tugas  
 sesuai kuantitas yang ditetapkan

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	25	20,8
Setuju	77	64,2
Netral	16	13,3
Kurang setuju	2	1,7
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan yang menyatakan setuju sebanyak 102 orang atau 85,0 %, sebanyak 16 orang atau 13,3 % responden menyatakan netral , sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,7 %. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan mampu menyelesaikan tugas sesuai kuantitas yang ditetapkan.

### 3) Ketepatan waktu (Y2.3)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai ketepatan waktu

Tabel 4.28  
Responden selalu menyelesaikan pekerjaan  
dengan tepat waktu

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	27	22,5
Setuju	63	52,5
Netral	16	13,3
Kurang setuju	14	11,7
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 90 orang atau 75,0 %, sebanyak 16 orang atau 13,3 % responden menyatakan netral, sedangkan yang kurang setuju dan tidak setuju sebanyak 14 orang 11,7 %. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

### 4) Kemandirian kerja (Y2.4)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai kemandirian kerja

Tabel 4.29  
Responden mampu menyelesaikan sendiri  
semua tugas yang menjadi kewajiban

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	23	19,2
Setuju	54	45,0
Netral	43	35,8
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 77 orang atau 64,2 %, sebanyak 43 orang atau 35,8 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan mampu menyelesaikan sendiri semua tugas yang menjadi kewajiban.

5) Bekerja sesuai tujuan instansi (Y2.5)

Berikut adalah tabel jawaban responden mengenai bekerja sesuai tujuan instansi

Tabel 4.30.  
Responden selalu melaksanakan tugas  
sesuai kebijakan dan tujuan instansi

Tanggapan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat setuju	19	15,8
Setuju	86	71,7
Netral	15	12,5
Kurang setuju	-	0
Tidak setuju	-	0
Total	120	100

Sumber : Data primer, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang sangat setuju dan setuju sebanyak 105 orang atau 87,5 %, sebanyak 15 orang atau 12,5 % responden menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju tidak ada. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan selalu melaksanakan tugas sesuai kebijakan dan tujuan instansi.

Tabel 4.31  
Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2.1	120	4.00	5.00	4.2667	.44407
Y2.2	120	3.00	4.00	3.6167	.48824
Y2.3	120	2.00	4.00	3.1833	.72162
Y2.4	120	2.00	4.00	3.2000	.46018
Y2.5	120	2.00	4.00	3.5250	.59356
Valid N (listwise)	120				

Rata Rata skor :

3.5583

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Rata rata skor jawaban responden mengenai kuesioner Kinerja Pegawai sebesar 3,5583 dari rentang skor 1-5, sehingga cenderung Setuju. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata setiap jawaban kuesioner Kinerja Pegawai sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja (Y2.1) dengan rata-rata sebesar 4,2667 sehingga cenderung Setuju.
2. Kuantitas hasil kerja (Y2.2) dengan rata-rata sebesar 3,6617 sehingga cenderung Setuju.
3. Ketepatan waktu (Y2.3) dengan rata-rata sebesar 3,1833 sehingga cenderung Netral.
4. Kemandirian Kerja (Y2.4) dengan rata-rata sebesar 3,2000 sehingga cenderung Netral.

5. Bekerja sesuai tujuan instansi (Y2.5) dengan rata-rata sebesar 3,5250 sehingga cenderung Setuju.

Jawaban pertanyaan terbuka mengenai kinerja pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau pegawai telah berusaha bekerja dengan sebaik-sebaiknya. Pada umumnya mereka menginginkan adanya penghargaan atas kinerja yang dicapai misalnya dengan memberikan kesempatan mengembangkan karier.

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis

### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dapat diketahui berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 4.32  
Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung ( <i>Corrected Item Total Correlation</i> )	> / <	r tabel ( $\alpha=0,05$ )
Kemampuan kerja (X1)	X1.1	0,448	>	0,176
	X1.2	0,400	>	0,176
	X1.3	0,515	>	0,176
	X1.4	0,553	>	0,176
	X1.5	0,446	>	0,176
Komunikasi (X2)	X2.1	0,312	>	0,176
	X2.2	0,611	>	0,176
	X2.3	0,623	>	0,176
	X2.4	0,683	>	0,176
	X2.5	0,473	>	0,176
Motivasi Berprestasi (Y1)	Y1.1	0,461	>	0,176
	Y1.2	0,560	>	0,176
	Y1.3	0,568	>	0,176
	Y1.4	0,671	>	0,176
	Y1.5	0,493	>	0,176
	Y1.6	0,312	>	0,176

Variabel	Indikator	r hitung ( <i>Corrected Item Total Correlation</i> )	> / <	r tabel ( $\alpha=0,05$ )
Kinerja Pegawai(Y2)	Y2.1	0,460	>	0,176
	Y2.2	0,553	>	0,176
	Y2.3	0,776	>	0,176
	Y2.4	0,738	>	0,176
	Y2.5	0,554	>	0,176

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Apabila r hitung > r tabel maka kuesioner dinyatakan valid. Tabel 4.28 di atas menunjukkan bahwa semua variabel kuesioner valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung > r tabel = 0,176 ( N = 120,  $\alpha = 0,05$  ) pada lampiran - 5.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan jawaban dari suatu pertanyaan atau dengan kata lain untuk mengetahui derajat stabilitas alat ukur. Berdasarkan *print out* komputer pada lampiran - 4 juga dapat disusun tabel di bawah ini:

Tabel 4.33  
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	r hitung ( <i>Cronbach Alpha</i> )	> / <	r standar
Kemampuan Kerja (X1)	0,707	>	0,70
Komunikasi (X2)	0,763	>	0,70
Motivasi Berprestasi (Y1)	0,768	>	0,70
Kinerja Pegawai (Y2)	0,808	>	0,70

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau *r* hitung untuk keempat variabel yaitu kemampuan kerja, komunikasi, motivasi berprestasi dan kinerja pegawai semuanya lebih besar dari 0,70 (*r* standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

#### 4.2.2. Uji Kelayakan Model Regresi Linier Berganda.

##### 1. Pengaruh Kemampuan kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi

###### a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

Tabel 4.34  
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,429	1,97900

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kemampuan Kerja (X1)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,429 Hal ini berarti bahwa variabel kemampuan kerja dan komunikasi dapat menjelaskan variasi dari variabel motivasi berprestasi sebesar 42,9%, sedangkan yang 57,1 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model.

###### b. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 4.35  
Hasil Uji F (Jalur I)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	357,569	2	178,785	45,650	,000 <sup>a</sup>
	Residual	458,223	117	3,916		
	Total	815,792	119			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kemampuan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (Y1)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung  $45,650 > F \text{ tabel} = 3,07$  ( $df_1 = k = 2$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 120 - 2 - 1 = 117$ ,  $\alpha = 0,05$ ) dapat dilihat pada lampiran -8, dengan angka signifikansi  $= 0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur 1) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

## 2. Pengaruh Kemampuan kerja, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai

### a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

Tabel 4.36  
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 <sup>a</sup>	,631	,621	1,65134

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi (Y1), Komunikasi (X2), Kemampuan Kerja (X1)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,621 Hal ini berarti bahwa variabel kemampuan kerja, komunikasi dan motivasi berprestasi dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 62,1% sedangkan yang 37,9 % dijelaskan variabel / faktor lain di luar model.

b. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan table di bawah ini.

Tabel 4.37  
Hasil Uji F (Jalur II)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	540,004	3	180,001	66,009	,000 <sup>a</sup>
	Residual	316,321	116	2,727		
	Total	856,325	119			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Berprestasi (Y1), Komunikasi (X2), Kemampuan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 66,009 > F tabel = 2,68 (df<sub>1</sub> = k = 3 dan df<sub>2</sub> = n - k - 1 = 120 - 3 - 1 = 116 α = 0,05) , dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi ( jalur II ) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Pengujian hipotesis pengaruh kemampuan kerja dan komunikasi terhadap motivasi berprestasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.38  
Koefisien Regresi (Jalur I)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,650	2,035		2,286	,024
	Kemampuan Kerja (X1)	,574	,090	,460	6,397	,000
	Komunikasi (X2)	,356	,069	,369	5,136	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi (Y1)

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

### 1. Hipotesis 1 ( H1).

- Ho :  $\beta_1 = 0$  : Kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi
- Ha :  $\beta_1 > 0$  : Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap motivasi berprestasi sebesar  $6,397 > t \text{ tabel} = 1,980$  ( $df = n - k - 1 = 120 - 2 - 1 = 117$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran - 9, dengan angka signifikansi =  $0,00 < \alpha = 0,05$  (=signifikan). Dengan demikian maka **hipotesis 1 (H1)** bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi **diterima**.

### 2. Hipotesis 2 ( H2).

- Ho :  $\beta_2 = 0$  : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi
- Ha :  $\beta_2 > 0$  : Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

Berdasarkan tabel 4.38 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komunikasi terhadap motivasi berprestasi sebesar  $5,136 > t \text{ tabel} = 1,980$  dengan angka signifikansi =  $0,00 < \alpha = 0,05$  (= signifikan). Dengan demikian maka

**hipotesis 2 (H2)** bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi diterima.

#### **4.3.2. Analisis Regresi Pengaruh Kemampuan Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi**

Analisis regresi pengaruh kemampuan kerja ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi berprestasi ( $Y_1$ ) dapat dijelaskan berdasarkan tabel 4.38 Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_1 = 0,460$  dan  $\beta_2 = 0,369$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Sehingga :

$$Y_1 = 0,460 X_1 + 0,369 X_2 + e_1$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

a.  $X_1 \longrightarrow Y_1$  atau  $p_1 = 0,460$  ( bertanda positif )

Kemampuan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi ( $Y_1$ ), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja yang diberikan maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi.

b.  $X_2 \longrightarrow Y_1$  atau  $p_2 = 0,369$  ( bertanda positif )

Komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi ( $Y_1$ ), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi motivasi berprestasi.

#### **4.3.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Kemampuan Kerja, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kemampuan kerja , komunikasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.39  
Koefisien Regresi (Jalur II)

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,667	1,735		-,961	,339
	Kemampuan Kerja (X1)	,177	,087	,138	2,031	,045
	Komunikasi (X2)	,121	,064	,122	1,884	,062
	Motivasi Berprestasi (Y1)	,657	,077	,642	8,520	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)  
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

### 1. Pengujian Hipotesis 3 ( H3).

- $H_0 : \beta_3 = 0$  : Motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a : \beta_3 > 0$  : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.39. di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $8,520 > t \text{ tabel} = 1,980$  ( $df = n - k - 1 = 120 - 3 - 1 = 116$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak), dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (=signifikan). Dengan demikian maka **hipotesis 3 (H3)** bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima**.

### 2. Hipotesis 4 ( H4).

- $H_0 : \beta_4 = 0$  : Kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a : \beta_4 > 0$  : Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.35 dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar  $2,031 > t \text{ tabel} = 1,980$  dengan angka signifikansi  $= 0,045 < \alpha = 0,05$  (=signifikan). Dengan demikian maka **hipotesis 4 (H4)** bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima**.

### 3. Hipotesis 5 ( H5).

- $H_0 : \beta_5 = 0$  : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a : \beta_5 > 0$  : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.39 juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai  $= 1,884 < t \text{ tabel} = 1,980$  dengan angka signifikansi  $= 0,062 > \alpha = 0,05$  (= tidak signifikan). Dengan demikian maka **hipotesis 5 (H5)** bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **ditolak**.

#### 4.3.4. Analisis Regresi Pengaruh Kemampuan kerja, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai

Analisis regresi pengaruh kemampuan kerja ( $X_1$ ), komunikasi( $X_2$ ) dan motivasi berprestasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai( $Y_2$ ) dapat dijelaskan dengan tabel 4.39. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_3 = 0,642$ ,  $\beta_4 = 0,138$  dan  $\beta_5 = 0,122$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2$$

Sehingga :

$$Y_2 = 0,642Y_1 + 0,138X_1 + 0,122 X_2 + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

- a.  $Y_1 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_3 = 0,642$  (bertanda positif)

Motivasi berprestasi ( $Y_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi semakin tinggi pula kinerja pegawai karyawan

b.  $X_1 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_4 = 0,138$  (bertanda positif)

Kemampuan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai karyawan

c.  $X_2 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_5 = 0,122$  (bertanda positif)

Komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi kinerja pegawai karyawan

#### **4.3.5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil analisis *path* (jalur) I dan II dapat dilakukan analisis pengaruh kemampuan kerja ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan motivasi berprestasi ( $Y_1$ ) sebagai variabel mediasi (antara) sebagai berikut :

Persaman regresi jalur I :

$$Y_1 = 0,460X_1 + 0,369 X_2 + e_1$$

Besarnya masing-masing pengaruh:

a.  $X_1 \longrightarrow Y_1$  sebesar  $p_1 = 0,460$

b.  $X_2 \longrightarrow Y_1$  sebesar  $p_2 = 0,369$

Persaman regresi jalur II :

$$Y_2 = 0,642 Y_1 + 0,138X_1 + 0,122X_2 + e_2$$

Besarnya masing-masing pengaruh :

a.  $Y_1 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_3 = 0,642$

b.  $X_1 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_4 = 0,138$

c.  $X_2 \longrightarrow Y_2$  atau  $p_5 = 0,122$

Sehingga dapat dijelaskan bahwa :

### 1. Hipotesis 6

Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi :

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 \text{ atau } p_6 = p_1 \times p_3 = 0,460 \times 0,642 = 0,295$$

Besarnya pengaruh tak langsung  $p_6 = 0,295 > p_4 = 0,138$  (pengaruh langsung)

Total pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  :

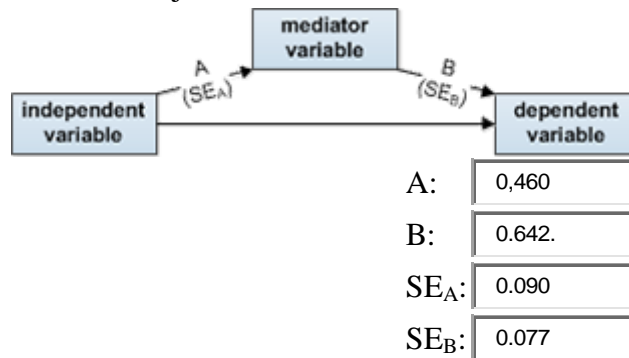
$X_1 \longrightarrow Y_2$	$= p_4$	$= 0,138.$
$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$	$= p_1 \times p_3$	$= p_6$
Pengaruh total	$= p_4 + p_6$	$= 0,433$

Besarnya pengaruh total  $(p_4+p_6) = 0,433$  lebih besar dari pada pengaruh langsung atau  $p_4 = 0,138$

Penghitungan Uji Sobel :

a. Uji Sobel pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  dengan  $Y_1$  sebagai variabel mediasi

Gambar 4.2  
Uji Mediasi Sobel 1



Sobel test statistic: 3.679  
One-tailed probability: 0.000.  
Two-tailed probability: 0.000.

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh tak langsung kemampuan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) = 3,679 > t tabel = 1,980 dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian **hipotesis (H6)** bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi **diterima**.

## 2. Hipotesis 7.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi :

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 \text{ atau } p_7 = p_2 \times p_3 = 0,369 \times 0,642 = 0,237$$

Besarnya pengaruh tak langsung  $p_7 = 0,237 > p_5 = 0,122$  ( pengaruh langsung)

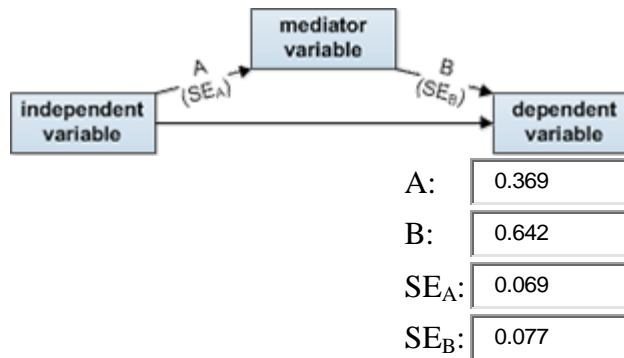
Total pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  :

$X_2 \longrightarrow Y_2$		= $p_5$	= 0,122
$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$	= $p_2 \times p_3$	= $p_7$	= 0,237
Pengaruh total		= $p_5 + p_7$	= 0,359

Pengaruh total ( $p5+p7$ ) = 0,359 lebih besar dari pada pengaruh langsung atau  $p5 = 0,122$

Uji Sobel pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  dengan  $Y_1$  sebagai variabel mediasi

Gambar 4.3  
Uji Mediasi Sobel 2



Sobel test statistic: 4.501  
One-tailed probability: 0.000.  
Two-tailed probability: 0.000

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh tak langsung komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) = 4,501 > t tabel = 1,980 dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian **hipotesis (H7)** bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi **diterima**.

#### 4.4. Pembahasan.

##### 4.4.1. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif ( $p1 = 0,460$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ ) terhadap motivasi berprestasi, sehingga hipotesis 1

(H1) diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi.

Hasil hipotesis 1 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor kemampuan kerja sebesar 4,1667 (tabel 4.12) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf tinggi. Sedangkan rata-rata skor motivasi berprestasi sebesar 3.5805 (tabel 4.25) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Jika kedua variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang berkemampuan tinggi dapat meningkatkan motivasi berprestasinya pada tingkat cenderung tinggi.

Kedua variabel tersebut dapat dilihat hubungannya dari tiap-tiap indikatornya. Kemampuan kerja dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu kemampuan: fisik, menggunakan peralatan, prosedural, menganalisis dan menyelesaikan masalah serta menginterpretasikan. Sedangkan motivasi berprestasi dibentuk dari 6 (enam) indikator, yaitu: perasaan kuat mencapai tujuan, bertanggung jawab, evaluatif, mengambil resiko sedang, kreatif inovatif dan menyukai tantangan.

Indikator dari kemampuan yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah kemampuan fisik sebesar 4,4167, sehingga bertaraf tinggi. Indikator dari motivasi berprestasi yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah kreatif dan inovatif sebesar 3,8667 sehingga bertaraf cenderung tinggi. Jika kedua indikator tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan fisik yang tinggi akan memiliki kreatifitas dan inovasi yang cenderung tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian Black & Weiss (1992), Newton dan Duda (1999), Rachmawati (2006), Ngatemin dan Wanti (2012), Arif dan

Sudarwati (2014), Razali, dkk (2015), Marwansyah dan Yohanas (2015) yang mengungkapkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.4.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi.**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif ( $p2 = 0,369$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ ) terhadap motivasi berprestasi, sehingga hipotesis 2 ( $H2$ ) diterima. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi motivasi berprestasi.

Hasil hipotesis 2 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor komunikasi sebesar 3,5416 (tabel 4.18) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Sedangkan rata-rata skor motivasi berprestasi sebesar 3,5805 (tabel 4.25) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Jika kedua variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa komunikasi yang cenderung tinggi dapat meningkatkan motivasi berprestasi pada tingkat cenderung tinggi pula.

Kedua variabel tersebut dapat dilihat hubungannya dari tiap-tiap indikatornya. Komunikasi dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu: profesionalisme, kesamaan, spontanitas, orientasi dan penjelasan. Sedangkan motivasi berprestasi dibentuk dari 6 (enam) indikator, yaitu: perasaan kuat mencapai tujuan, bertanggung jawab, evaluatif, mengambil resiko sedang, kreatif inovatif dan menyukai tantangan.

Indikator dari komunikasi yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah profesionalisme sebesar 4,7250, sehingga bertaraf cenderung sangat tinggi. Indikator dari

motivasi berprestasi yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah kreatif dan inovatif sebesar 3,8667 sehingga bertaraf cenderung tinggi. Jika kedua indikator tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang memiliki profesionalisme yang cenderung sangat tinggi akan memiliki kreatifitas dan inovatif yang cenderung tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian Adams *et al* (1988), Herlista dkk (2013), Sindu (2013), Tarunajaya (2013) dan Djoko (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap motivasi kerja.

#### **4.4.3. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja.**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif ( $p < 0,05$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 (H3) diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil hipotesis 3 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor motivasi berprestasi sebesar 3.5805 (tabel 4.25) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Sedangkan rata-rata skor kinerja sebesar 3,5583 (tabel 4.31) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Jika kedua variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa motivasi berprestasi yang cenderung tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pada tingkat cenderung tinggi pula.

Kedua variabel tersebut dapat dilihat hubungannya dari tiap-tiap indikatornya. Motivasi berprestasi dibentuk dari 6 (enam) indikator, yaitu: perasaan kuat mencapai tujuan, bertanggung jawab, evaluatif, mengambil resiko sedang, kreatif inovatif dan menyukai

tantangan. Sedangkan kinerja dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemandirian kerja dan sesuai tujuan.

Indikator dari motivasi berprestasi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kreatif dan inovatif sebesar 3,8667 sehingga bertaraf cenderung tinggi. Indikator dari kinerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kualitas hasil kerja dengan rata-rata sebesar 4,2667 sehingga tinggi. Jika kedua indikator tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang memiliki kreatifitas dan inovasi yang cenderung tinggi akan memiliki kualitas hasil kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian Pramudito dan Yunianto (2009), Sehfudin dan Mas'ud (2011), Bellé (2013), Diah, Ari dan Andi (2013), Susi dan Fitri (2014), Jenita (2015), Arifin (2016), Ni Luh (2016) dan Bagus (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.4. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja.**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif ( $p_4 = 0,138$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,045 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 (H4) diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil hipotesis 4 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor kemampuan kerja sebesar 4,1667 (tabel 4.12) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori tinggi. Sedangkan rata-rata skor kinerja sebesar 3,5583 (tabel 4.31) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori cenderung tinggi. Jika kedua variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pada tingkat cenderung tinggi.

Kedua variabel tersebut dapat dilihat hubungannya dari tiap-tiap indikatornya. Kemampuan kerja dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu kemampuan: pisik, menggunakan peralatan, prosedural, menganalisis dan menyelesaikan masalah serta menginterpretasikan. Sedangkan kinerja dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemandirian kerja dan sesuai tujuan.

Indikator dari kemampuan kerja yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah kemampuan pisik sebesar 4,4167, sehingga bertaraf tinggi. Sedangkan indikator dari kinerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kualitas hasil kerja dengan rata-rata sebesar 4,2667 sehingga tinggi. Jika kedua indikator tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan pisik yang tinggi akan memiliki kualitas hasil kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian Murphy (1989), Diah, Ari dan Andi (2013), Sri, Andi dan Hastuti (2013), Sukma, Heru dan Mohammad (2014), Jenita (2015), Arifin (2016), Ni Luh (2016) dan Bagus (2017) yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja.**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif ( $p5 = 0,122$ ) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,062 > 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 5 (H5) ditolak dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komunikasi maka tidak cukup meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil hipotesis 5 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor komunikasi sebesar 3,5416 (tabel 4.18) dari

rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Sedangkan rata-rata skor kinerja sebesar 3,5583 (tabel 4.31) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori cenderung tinggi. Jika kedua variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa komunikasi yang cenderung tinggi tidak dapat meningkatkan kinerja pada tingkat cenderung tinggi.

Kedua variabel tersebut dapat dilihat hubungannya dari tiap-tiap indikatornya. Komunikasi dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu: profesionalisme, kesamaan, spontanitas, orientasi dan penjelasan. Sedangkan kinerja dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemandirian kerja dan sesuai tujuan.

Indikator dari komunikasi yang memiliki rata-rata skor tertinggi adalah profesionalisme sebesar 4,7250, sehingga bertaraf cenderung sangat tinggi. Sedangkan indikator dari kinerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah kualitas hasil kerja dengan rata-rata sebesar 4,2667 sehingga tinggi. Jika kedua indikator tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa pegawai yang memiliki profesionalisme yang cenderung sangat tinggi tidak akan meningkatkan kualitas hasil kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini tidak mendukung atau tidak sesuai dengan hasil penelitian Wahyuni (2009), Kiswanto (2010), Susi dan Fitri (2014), Susianti (2015), M. Syaiful dan Winarningsih (2016) menemukan adanya pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.6. Motivasi Berprestasi Memediasi Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja.**

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh tak langsung kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar  $= 3,679 > t \text{ tabel} = 1,980$ . Hal ini

membuktikan hipotesis (H6) bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dapat diterima.

Hasil hipotesis 6 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor kemampuan kerja sebesar 4,1667 (tabel 4.12) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori tinggi. Rata-rata skor motivasi berprestasi sebesar 3,5805 (tabel 4.25) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Sedangkan rata-rata skor kinerja sebesar 3,5583 (tabel 4.31) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori cenderung tinggi. Jika ketiga variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa motivasi berprestasi yang cenderung tinggi dapat memediasi pengaruh kemampuan kerja yang tinggi, sehingga kinerja dapat meningkat pada taraf yang cenderung tinggi.

#### **4.4.7. Motivasi Berprestasi Memediasi Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja.**

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh tak langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $4,501 > t \text{ tabel} = 1,980$ . Hal ini membuktikan hipotesis (H7) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dapat diterima.

Hasil hipotesis 7 tersebut didukung dengan data deskriptif pegawai Kecamatan Semarang Utara yang menunjukkan rata-rata skor komunikasi sebesar 3,5416 (tabel 4.18) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Rata-rata skor motivasi berprestasi sebesar 3,5805 (tabel 4.25) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga bertaraf cenderung tinggi. Sedangkan rata-rata skor kinerja sebesar 3,5583 (tabel 4.31) dari rentang skor 1 s/d 5, sehingga kategori cenderung tinggi. Jika ketiga variabel tersebut dihubungkan, maka dapat diinterpretasikan bahwa motivasi berprestasi yang cenderung tinggi dapat memediasi pengaruh

komunikasi yang cenderung tinggi, sehingga kinerja dapat meningkat pada taraf yang cenderung tinggi.

Dengan adanya temuan ini, maka variabel motivasi berprestasi dapat memediasi variabel kemampuan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai sehingga dapat mengatasi *riset gap* yang diajukan pada penelitian ini.

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,460$ ) dan signifikan ( $t_{\text{hitung}} = 6,397 > t_{\text{tabel}} = 1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ) terhadap motivasi berprestasi, sehingga hipotesis 1 (H1) bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja, maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi.
2. Komunikasi berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,369$ ) dan signifikan ( $t_{\text{hitung}} = 5,136 > t_{\text{tabel}} = 1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ) terhadap motivasi berprestasi, sehingga hipotesis 2 (H2) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi, maka semakin tinggi motivasi berprestasi.
3. Motivasi berprestasi berpengaruh positif ( $\beta_3 = 0,642$ ) dan signifikan ( $t_{\text{hitung}} = 8,520 > t_{\text{tabel}} = 1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis 3 (H3) bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

4. Kemampuan kerja berpengaruh positif ( $\beta_4=0,138$ ) dan signifikan ( $t$  hitung  $2,031 > t$  tabel  $=1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 (H4) bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.
5. Komunikasi berpengaruh positif ( $\beta_5=0,122$ ) dan tidak signifikan ( $t$  hitung  $1,884 < t$  tabel  $=1,980$  dengan angka signifikansi  $0,062 > \alpha = 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 5 (H5) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.
6. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan ( $t$  hitung  $3,679 > t$  tabel  $=1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (H6) bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi diterima. Dengan demikian variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.
7. Hasil uji Sobel juga menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai signifikan ( $t$  hitung  $4,501 > t$  tabel  $= 1,980$  dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (H7) bahwa komunikasi

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi diterima. Dengan demikian variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

## **5.2. Implikasi Penelitian.**

### **1. Implikasi Praktis atau Kebijakan**

Hasil penelitian diharapkan memberikan masukan kepada Pemangku Kekuasaan Kecamatan Semarang Utara khususnya dan Pemerintah Kota Semarang pada umumnya mengenai kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan kerja dan motivasi berprestasi.

### **2. Implikasi Teoritis.**

Hasil penelitian ini memberikan dukungan terhadap teori manajemen sumber daya manusia, dengan menyediakan bukti empiris mengenai peran kemampuan kerja dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta peran mediasi motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di samping itu menyediakan rujukan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

## **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi.**

Penelitian ini mencatat keterbatasan pada objek yang hanya terbatas pada pegawai di Kecamatan Semarang Utara, sehingga tidak dapat dipergunakan untuk generalisir wilayah lain. Agar lebih luas cakupan analisisnya, maka penelitian yang akan datang perlu dikembangkan dengan obyek yang lebih luas, misalnya seluruh pegawai pada Kecamatan yang ada di Kota Semarang.