PERAN KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL, KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA SE-KECAMATAN SURUH, KABUPATEN SEMARANG

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
Alfi Sulchaniyyah
7101413331

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa
Tangal : 01 Agustus 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi

Ade Kustiana
NIP. 196601021992031002

Pembimbing

Ismiyati, S.Pd., M.Pd.
NIP.198009022005012002

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin
Tanggal : 14 Agustus 2017

Penguji I

Dr. Muhsin, M.Si
NIP. 195411011980031002

Penguji II

Fahrur Rozi, S.Pd.,M.Pd.,Ph.D.
NIP.197610222008121002

Penguji III

Ismiyati, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198009022005012002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M. M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Alfi Sulchaniyyah
NIM	: 7101413331
Tempat Tanggal Lahir	: Kabupaten Semarang, 18 Maret 1995
Alamat	: Kepundung RT 7/ RW 4, Reksosari, Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Agustus 2017

Alfi Sulchaniyyah

NIM 7101413331

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

1. “Jangan takut terhadap bayangan, karena didekatnya akan ada cahaya, jangan takut akan kesulitan, karena didekatnya akan ada kemudahan, jangan menyerah, dan hadapilah, percayalah pada dirimu sendiri bahwa kamu mampu melewatinya”(Alfi Sulchaniyyah)

Persembahan:

1. Untuk kedua Orangtuaku Ibu Badikatun dan Bapak (Alm) Samudin tercinta.
2. Untuk Almamaterku Universitas Negeri Semarang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Peran Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang"** dengan baik.

Penulis memahami bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan segenap kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih kepada :

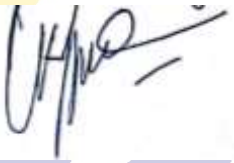
1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M. M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Ssemarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi.
3. Dr. Ade Rustiana, M. Si., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakutas Ekonomi yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan Skripsi.
4. Ismiyati, S. Pd., M. Pd., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungannya dengan penuh kesabaran dan perhatian selama penyusunan skripsi, terimakasih atas ilmu dan nasehat yang telah Ibu Ismi berikan.
5. Dr. H. Muhsin., M. Si., selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan saran dan bimbingan untuk perbaikan skripsi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

6. Fahrur Rozi, S. Pd., M. Pd., Ph.D., selaku Penguji 2 yang telah memberikan saran dan bimbingan untuk perbaikan skripsi.
7. Seluruh Dosen Universitas Negeri Semarang yang telah mendidik dan mengajari saya selama menjadi mahasiswa.
8. Seluruh kepala desa dan perangkat desa se-Kecamatan Suruh atas kerjasama dan ketersediaan menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Ibuku dan keluargaku atas segala doa dan dukungan yang selalu memotivasi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman PAPB 2013 yang telah membantu dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya dunia pendidikan.

Semarang, Agustus 2017



Penulis

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Sulchaniyyah, Alfi. 2017. *"Peran Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang".* Skripsi Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
Pembimbing : Ismiyati, S.Pd., M.Pd

Kata kunci : Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja

Dalam suatu organisasi kinerja pegawai merupakan faktor utama untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Berdasarkan observasi awal dengan beberapa perangkat desa se-Kecamatan Suruh masih ditemukan masalah kinerja. Faktor kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Populasi dari penelitian ini yaitu semua perangkat desa se-Kecamatan Suruh. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel dengan jumlah 204 perangkat desa. Metode pengumpulan data menggunakan angket (kuesioner) dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis deskriptif persentase. Ada lima variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan (X_1), komunikasi internal (X_2), kompetensi (X_3), motivasi kerja (X_4), dan kinerja perangkat desa (Y).

Hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 16 diperoleh persamaan Y = 19,254 – 0,031 X_1 + 0,333 X_2, 0,433 X_3, 0,046 X_4 + *e*. Uji simultan F_{hitung} + 66,291 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga H_1 diterima. Uji parsial variabel kompetensi t_{hitung} = 8,440 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga H_a diterima. Variabel komunikasi internal t_{hitung} = 3,173 dengan signifikansi 0,002 < 0,05 sehingga H_a diterima. Variabel motivasi kerja t_{hitung} = 0,767 dengan signifikansi 0,444 > 0,05 sehingga H_a ditolak. Variabel kepemimpinan t_{hitung} = - 0,612 dengan signifikansi 0,541 > 0,05 sehingga H_a ditolak. Secara simultan (R^2) kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 56,3% dan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Simpulan penelitian ini adalah kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang. Saran bagi penelitian ini adalah sebaiknya perangkat desa mengikuti pelatihan komputer untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki, dan menyediakan kotak saran di dalam kantor desa.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRACK

Sulchaniyyah, Alfi. 2017. "*The Effect of Leadership, Internal Communication,Competence, and Work Motivation toward the Administrative CooperatorsPerformance Over the Suruh sub-district, Semarang Regency".* Final Project. Economic Education Department. Economic Faculty. Universitas Negeri Semarang.
Advisor: Ismiyati, S.Pd., M.Pd

Keywords: Leadership, Internal Communication, Competence, Work Motivation, Performance.

On an organization, worker performance is the main factor to achieve the aim and success of organization. Based on early observation with administrative cooperators over the Suruh sub-district. There are still performance problem that finded. Leadership, internal communication, competence, work motivation factors are estimated giving the influence on worker performance.

The population is all of administrative cooperators over the Suruh sub-district. The technical sampling used sample saturated, that is all of population member took become the sample with total is 204 administrative cooperators. The method of data collection used questionnaires and documentation. The data analysis used regression square linear and percentage descriptive analysis. There are five variables that observed in this researsh is leadership (X_1), internal communication (X_2), competence (X_3), work motivation (X_4), and performance (Y)

The square linear regression analysis used SPSS 16 obtained the equality Y = 19,254 – 0,031 X1 + 0,333 X2 + 0,433 X3 + 0,046 X4 + *e*. Simultaneous test F_{hitung} = 66,291 with significance 0,000 < 0,05 so that H_1 was accepted. The partial test of work competence variable t_{hitung} = 8,440 with significance 0,000 < 0.05 so that H_a was accepted. The internal communication variable t_{hitung} = 3,173 with significance 0,002 < 0,05 so that H_a was accepted. The work motivation variable t_{hitung} = 0,767 with significance 0,444 > 0,05 so that H_a was rejected. The leadership variable t_{hitung} = - 0,612 with significance 0,541 so that H_a was rejected. Simultaneously (R^2) leadership, internal communication, competence, and work motivation affected to the administrative cooperators performance as 56,3% and the rest 43,7% were affected by other variables that were not examinated in this research.

The conclusion of this research was leadership, internal communication, competence, and work motivation simultaneously had a possitive effect toward the administrative cooperations' performance over the Suruh sub-district. The suggestions of this research are the administrative cooperator join the computer training to upgrade the competence and provide a suggestion box in village office.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii
PENGESAHAN KELULUSAN iii
PERNYATAAN..... iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN..... v
PRAKATA vii
SARI viii
ABSTRACK ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL..... xiii
DAFTAR GAMBAR..... xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah..... 1
1.2 Identifikasi Masalah 13
1.3 Cakupan Masalah 14
1.4 Rumusan Masalah 15
1.5 Tujuan Penelitian 15
1.6 Manfaat Penelitian 16
1.7 Orisinalitas Penelitian 17

BAB II KAJIAN PUSTAKA 19
2.1. Teori Utama 19
2.2 Kinerja..... 20
2.2.1. Pengertian Kinerja..... 20
2.2.2. Standar Kinerja..... 21
2.2.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja..... 22
2.2.4 Penilaian Kinerja... 24
2.2.5 Indikator Kinerja... 25
2.3. Kepemimpinan 25

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan 25
2.3.2. Fungsi Kepemimpinan 26
2.3.3 Tipe Kepemimpinan... 27
2.3.4 Teori Kepemimpinan... 29
2.3.5 Indikator Kepemimpinan... 29
2.4. Komunikasi Internal 30
2.4.1. Pengertian Komunikasi Internal 30
2.4.2. Fungsi Komunikasi 31
2.4.3 Unsur-Unsur Komunikasi... 32
2.4.4 Jenis-Jenis Komunikasi... 33
2.4.5 Rintangan dalam Komunikasi... 37
2.4.6 Usaha untuk Mengurangi Hambatan dalam Komunikasi... ... 38
2.4.7 Indikator Komunikasi Internal... 39
2.5. Kompetensi 39
2.5.1 Pengertian Kompetensi 39
2.5.2 Komponen Kompetensi 40
2.5.3 Faktor yang mempengaruhi Kompetensi 42
2.5.4 Mengatasi Hambatan Kompetensi 43
2.5.5 Indikator Kompetensi 44
2.6. Motivasi 45
2.6.1 Pengertian Motivasi 45
2.6.2 Tujuan Pemberian Motivasi 46
2.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi 47
2.6.4 Alat-Alat Motivasi 48
2.6.5 Jenis-Jenis Motivasi 48
2.6.6 Metode-Metode Motivasi 49
2.6.7 Prinsip-Prinsip Motivasi 50
2.6.8 Teori Motivasi 51
2.6.9 Indikator Motivasi 54
2.7. Penelitian Terdahulu 55
2.8. Kerangka Berfikir 58
2.9. Hipotesis Penelitian 62

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB III METODE PENELITIAN 63
3.1. Jenis dan Desain Penelitian 63
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 63
3.3. Variabel Penelitian 65
4.3.1 Variabel Dependen (Terikat) 65
4.3.2 Variabel Independen (Bebas) 65
3.4. Metode Pengumpulan Data 67
4.4.1 Kuisioner (Angket) 67
4.4.2 Metode Dokumentasi 68
3.5. Instrumen Penelitian 69
4.5.1 Uji Validitas 69
4.5.2 Uji Reabilitas 73
3.6. Teknik Analisis Data 74
3.6.1 Uji Analisis Regresi Berganda 74
3.6.2 Uji Hipotesis 75
3.6.3 Uji Asumsi Klasik 78
3.6.4 Analisis Deskriptif Persentase 80

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **83**
4.1 Hasil Penelitian 83
4.1.1 Analisis Regresi Berganda 83
4.1.2 Uji Hipotesis 85
4.1.3 Uji Asumsi Klasik 90
4.1.4 Analisis Deskriptif Persentase 94
4.2 Pembahasan 99

BAB V PENUTUP **108**
5.1 Simpulan 108
5.2 Saran 109

DAFTAR PUSTAKA **111**

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Jenis-Jenis Komunikasi 34
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu 55
Tabel 3.1. Nama Desa dan Jumlah Perangkat Desa 64
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas 70
Tabel 3.3. Hasil Uji Reabilitas 73
Tabel 3.4. Kriteria Deskriptif Persentase 82
Tabel 4.1. Analisis Regresi Linier Berganda 83
Tabel 4.2. Hasil Uji Simultan (Uji F) 85
Tabel 4.3. Hasil Uji Partial (Uji t) 87
Tabel 4.4. Uji Koefisien Determinasi Simultan 88
Tabel 4.5. Uji Koefisien Determinasi Partial 89
Tabel 4.6. Hasil Uji Normalitas 90
Tabel 4.7. Hasil Uji Multikolinieritas 92
Tabel 4.8. Hasil Uji Gletzer 93
Tabel 4.9. Hasil Deskriptif Variabel Kepemimpinan 95
Tabel 4.10. Hasil Deskriptif Variabel Komunikasi Internal 96
Tabel 4.11. Hasil Deskriptif Variabel Kompetensi 97
Tabel 4.12. Hasil Deskriptif Variabel Motivasi Kerja 98
Tabel 4.13. Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif 99

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Komunikasi 33
Gambar 2.2. Kerangka Berfikir Penelitian 61
Gambar 4.1. Uji Normalitas 90
Gambar 4.2. Hasil Uji Heteroskesdastisitas 93

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Observasi 114
Lampiran 2 Transkip Wawancara 115
Lampiran 3 Daftar Jumlah Perangkat Desa 121
Lampiran 4 Daftar Nama Perangkat Desa 122
Lampiran 5 Surat Ijin Penelitian 127
Lampiran 6 Surat Ijin Penelitian (Dari Kesbangpol) 128
Lampiran 7 Surat Ijin Penelitian (Dari Kecamatan) 129
Lampiran 8 Kisi-Kisi Uji Instrumen 130
Lampiran 9 Angket Penelitian 132
Lampiran 10 Tabulasi Data Variabel Kinerja (Y)..... 140
Lampiran 11 Tabulasi Data Variabel Kepemimpinan (X1)..... 148
Lampiran 12 Tabulasi Data Variabel Komunikasi Internal (X2)..... 156
Lampiran 13 Tabulasi Data Variabel Kompetensi (X3) 164
Lampiran 14 Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja (X4) 172
Lampiran 15 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)..... 178
Lampiran 16 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1) 180
Lampiran 17 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal (X2).... 182
Lampiran 18 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X3)..... 184
Lampiran 19 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X4)..... 186
Lampiran 20 Rekap Hasil Uji Validitas..... 187
Lampiran 21 Hasil Uji Reliabilitas 190
Lampiran 22 Rekap Hasil Uji Reliabilitas 191
Lampiran 23 Tabulasi Data Deskriptif Persentase Kepemimpinan 192
Lampiran 24 Tabulasi Data Deskriptif Persentase Komunikasi Internal 200
Lampiran 25 Tabulasi Data Deskriptif Persentase Kompetensi 208
Lampiran 26 Tabulasi Data Deskriptif Persentase Motivasi Kerja..... 216
Lampiran 27 Analisis Regresi Berganda..... 224
Lampiran 28 Hasil Uji Asumsi Klasik..... 227
Lampiran 29 Surat telah melakukan Penelitian 229
Lampiran 30 Dokumentasi..... 230

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah suatu tempat dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama dan sumber daya manusia (SDM) merupakan titik pusat dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi dibentuk dan didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan dijalankan oleh manusia. Tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber yang paling berharga di dalam suatu organisasi. Ibarat mobil, tanpa diisi bahan bakar, maka mobil tersebut tidak dapat dijalankan, seperti halnya orgasisasi tanpa tenaga kerja atau pegawai maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Seperti yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:1) menyatakan bahwa:

> Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya .... Sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (SDM - *human resources*). SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur *(idle)* dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan didukung sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang unggul maka efektivitas dalam organisasi akan tercapai dengan baik. Efektivitas kinerja seseorang tergantung pada perilaku bagaimana seseorang tersebut

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

bertindak dan situasi seseorang, yakni apabila hasil dari melakukan suatu pekerjaan dengan benar dan pada waktu yang tepat atau melakukan pekerjaan tertentu pada waktu tertentu. Seperti yang telah dikemukakan oleh Wibowo (2014:74-75):

> Efektivitas setiap tindakan tergantung pada situasi. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat *(doing the right things at the right time)*, atau hal yang benar untuk pekerjaan spesifik pada waktu yang spesifik *(the right things for that specific job at that specific point in time)*

Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa ”prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas dan kuantitas kinerja tergantung dengan pegawainya, apabila pegawai tersebut memiliki kinerja yang unggul maka keberhasilan suatu organisasi akan tercapai. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain faktor kepemimpinan, organisasi, kompetensi, dan motivasi. Seperti yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014:84) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari :

> *Personal factors* (tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, komitmen), *leadership factor* (kualitas dorongan), *team factors* (dukungan dari rekan sekerja), *system factors* (sistem kerja dan fasilitas), *contextual/ situational factors* (tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal)

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014:85) juga merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim “ACHIEVE” yang di dalamnya terdiri dari berbagai faktor diantaranya kompetensi, dukungan organisasi, motivasi, dan kepemimpinan. Faktor kepemimpinan atau pemimpin memiliki peran yang penting didalam

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

suatu organisasi. Di dalam suatu organisasi pasti terdapat seseorang yang mampu mengarahkan dan mengkoordinir anggotanya, sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Handoko (2011: 294) menyatakan bahwa:

> Kepemimpinan dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh*. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan *apa* yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi *bagaimana* bawahan melaksanakan perintahnya.

Pemimpin memiliki pengaruh yang besar atas keberhasilan suatu organisasi, karena dapat mengarahkan serta mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugas. Pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. Melalui tugas pimpinan tersebut mampu mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja, sehingga kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian Salutondok dan Soegoto (2015) menunjukkan “ada pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong sebesar 0,445 mempunyai arti bahwa jika kepemimpinan mengalami peningkatakan sebesar 0,445, maka kinerja juga akan ikut mengalami kenaikan sebesar 0,445 dengan asumsi variabel lainnya

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

tetap atau konstan dengan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai thitung sebesar 3.552 dengan signifikansi sebesar 0,001 karena |thitung|>|ttabel| (3.552 >1.688)". Penelitian Amalia (2014) juga menunjukkan "ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Barito Timur dengan nilai thitung sebesar 4,710".

Perilaku pemimpin memiliki dampak yang besar terhadap sikap, perilaku, dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak mampu memotivasi, mengontrol, serta mengarahkan bawahannya pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Pemimpin yang aktif dan cakap tentunya dapat melakukan pantauan langsung serta mampu mengarahkan dan memberikan masukan positif bagi pegawainya dengan membangun komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan, sehingga hal ini akan memunculkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Selain faktor kepemimpinan, yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi internal. Penelitian Udayanto, dkk. (2015) menyatakan "ada pengaruh positif komunikasi internal terhadap kinerja karyawan sebesar 30,50% dan besar sumbangan pengaruh adalah 9,30%".Penelitian Zulkarnen, dkk. (2015) juga menyatakan "ada pengaruh positif komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Dinas Cipta Karya Aceh diperoleh dengan nilai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

signifikan 0,000 < 0,05 (0,1% < 0,5%), dengan nilai koefisien beta sebesar 0,242".

Di dalam suatu organisasi, komunikasi memiliki peranan yang penting, karena dengan adanya hubungan komunikasi yang baik dan harmonis baik secara vertikal, horisontal, maupun diagonal akan memberikan rasa puas dalam diri pegawai yang berdampak positif terhadap semangat dan mental kerja, sehingga kinerja dalam organisasi menjadi lebih baik, seperti yang dikemukakan oleh Effendy (2011:116) bahwa "interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal-balik maupun secara horizontal di antara para karyawan secara timbal-balik pula disebabkan oleh komunikasi".

Komunikasi internal memiliki hubungan erat terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Kusumastuti dalam Syahputra (2015:2) mengemukakan bahwa "manfaat komunikasi internal salah satunya adalah komunikasi meningkatkan kinerja terhadap organisasi". Brennan dalam Effendy (2011:122) juga menyatakan bahwa :

> Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen)

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Selain faktor kepemimpinan dan komunikasi internal, faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah faktor kompetensi pegawai dan motivasi kerja. Kompetensi pegawai dan motivasi merupakan

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan bidangnya, serta didukung motivasi yang tinggi dalam bekerja maka dapat mendorong individu mencapai kinerja yang optimal. Seperti yang telah dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:67-68) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

> Faktor kemampuan dan faktor motivasi Secara psikologis, kemampuan *(ablity)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *(knowledge + skill*) yang berarti bahwa pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan maka dia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Sudarwati (2014) menunjukkan "ada pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen, Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai thitung (3,969) > ttabel (1,994) tingkat signifikansi 0,000< 0,05, artinya semakin tinggi kompetensi, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,396". Penelitian Rumimpunu dan Joune (2015) juga menyatakan "ada pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Nasioanal Provinsi Sulut dengan nilai signifikansi p-value = 0,000 < 0,05, dengan nilai koefisien beta sebesar 0,228".

Definisi kompetensi menurut Klemp (1980) dalam Sudarmanto (2009:46) "kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan". Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan sikap tanggap dalam

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

rangka peningkatan kinerja organisasi. Spencer dan Spencer (1993) dalam Sutrisno (2009:203) menyatakan "kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya". Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton (1979) dalam Sutrisno (2009:204) mengartikan "kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan". Boulter, Dalzier, dan Hill (2003) dalam Sutrisno (2009:203) juga mengemukakan bahwa "kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu".

Faktor terakhir yang diduga kuat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga seseorang tersebut terdorong untuk bekerja dengan giat. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang dapat menentukan besar kecilnya prestasi yang akan didapatnya. Motivasi dalam bekerja diperlukan oleh para pegawai sebagai suatu kekuatan yang dapat mengarahkan sikap dan perilaku mereka dalam mencapai tujuan.

Penelitian Salutondok dan Soegoto (2015) menunjukkan "ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja di kantor sekretariat DPRD kota Sorong dengan nilai thitung 2.201 dengan signifikan sebesar 0,035, karena |thitung|>|ttabel| (2.201 >1.688)". Penelitian Amalia (2014) juga menunjukkan "ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Barito Timur dengan nilai thitung sebesar 3,847".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Motivasi dalam bekerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja *(performance)*, karena dengan adanya motivasi kerja diharapkan agar setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Gitosudarmo (2001) dalam Sutrisno (2011 : 111) menyatakan bahwa :

> Motivasi untuk bekerja ini sangat penting penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kantor Desa merupakan instansi terkecil dalam suatu birokrasi pemerintahan. Setiap desa di suatu daerah tertentu memiliki peraturan yang berbeda dengan daerah lain sesuai dengan surat keputusan Bupati pada daerah tersebut. Setiap peraturan dan kebijakan yang di ambil tiap desa berbeda dikarenakan potensi yang di miliki setiap desa tidak sama dengan daerah lain. Desa menurut Undang-Undang No.5 Tahun 1979 menyatakan bahwa:

> Desa adalah suatu wilayah di tempati sejumlah penduduk sebagai kesatuan masyarakat yang di dalamnya merupakan kesatuan hukum yang memiliki organisasi pemerintahan terendah langsung dibawah camat, dan berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri (otonomi) dalam Ikatan Kesatuan Republik Indonesia

Desa di kecamatan Suruh terletak di kabupaten Semarang bagian barat, wilayahnya cukup luas, dan termasuk kategori desa berkembang. Terdapat 17 desa di Kecamatan Suruh, dari 17 desa di Kecamatan Suruh, peneliti melakukan pengamatan dan wawancara untuk observasi awal di 5 desa pada 30

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Januari hingga 03 Februari 2017, mulai pukul 08.00 - 15.00. Hasil pengamatan dari lima desa se- kecamatan Suruh adalah 80 % dari 61 perangkat desa tidak berangkat dan pulang tepat waktu, hal ini disebabkan karena jam kerja perangkat desa ditambah sesuai dengan surat edaran dari Bupati, yakni awalnya mulai jam 08.00 – 13.00 menjadi 08.00 - 15.00, ketika peneliti sudah sampai di kantor kelurahan pukul 08.00 belum ada satupun perangkat desa yang berangkat, ini terjadi di desa Sukorejo dan desa Medayu. Bahkan banyak perangkat desa yang tidak berangkat ke kantor desa, hal ini menyebabkan menjadi lambatnya atau terganggunya pekerjaan, membuat warga atau masyarakat yang ingin mengurus suatu hal harus menunggu.

Perangkat desa ketika berangkat tidak langsung melakukan presensi karena ketika peneliti melakukan pengamatan, rata-rata perangkat desa langsung mengobrol dengan perangkat desa lainnya atau langsung duduk di tempat kerjanya. Banyak perangkat desa yang terlihat menganggur dan bosan dengan rutinitas kantor, dibuktikan dengan sering mainan hp/gadget dan mengobrol dengan sesama perangkat desa lainnya. Kerja perangkat desa sedikit lambat, dibuktikan ada beberapa masyarakat yang menunggu, masih sering menunda-nunda pekerjaan. Perangkat desa ketika keluar kantor tidak ijin terlebih dahulu dengan kepala desa/ lurah dengan alasan keluar kantor hanya sebentar. Terkadang terjadi sedikit hambatan komunikasi antara perangkat desa dengan perangkat desa, maupun perangkat desa dengan kepala desa dalam hal pekerjaan, dibuktikan ada kepala desa yang harus menjelaskan kembali ketika diberi instruksi ke perangkat desa karena belum faham, hal ini menjadikannya kurang efektif.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Jumlah perangkat desa dari desa satu ke desa lainnya tidak sama, dikarenakan adanya kekosongan jabatan perangkat desa, padahal pemilihan kepala desa sudah dilakukan lebih dari 2 bulan, tercantum dalam Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia No 83 Tahun 2015 tentang pengangkatan dan pemberhentian perangkat BAB IV mengenai kekosongan jabatan perangkat desa pasal 7 menyatakan bahwa pengisian jabatan Perangkat Desa yang kosong selambat-lambatnya 2 (dua) bulan sejak Perangkat Desa yang bersangkutan berhenti. Perangkat desa masih ada yang lulusan SD-SMP, tercantum dalam Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia No 83 Tahun 2015 tentang pengangkatan dan pemberhentian perangkat desa BAB II (pengangkatan perangkat desa), bagian kesatu, persyaratan pengangkatan pasal 2 ayat 1 menyatakan pendidikan paling rendah sekolah menengah umum atau sederajat.

Sedangkan wawancara awal dilakukan oleh Kepala Desa dan Perangkat Desa secara terpisah. Wawancara dilakukan mulai 30 Januari hingga 03 Februari 2017. Hasil wawancara Kepala Desa dari lima desa se-Kecamatan Suruh adalah Kepala desa dan perangkat desa belum pulang tepat waktu dalam kurun waktu seminggu dengan alasan ada kepentingan tertentu, ada beberapa perangkat desa yang tidak berangkat ke kantor. Dilakukan presensi rutin setiap hari, presensi datang dan presensi pulang kerja, namun terkadang lupa dan merangkap di hari berikutnya, namun untuk desa Medayu hanya dilakukan presensi satu kali saja. Kinerja nya sudah cukup bagus, walaupun sedikit lambat dikarenakan kurangnya kompetensi dan SDM dalam penguasaan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

perangkat lunak, desa Medayu hanya dua perangkat desa yang mampu mengoperasikan perangkat lunak dengan baik.

Kepala desa rata-rata mengaku sudah mampu memberikan contoh yang baik, misalkan menerapkan kedisiplinan, dan datang lebih awal. Ada beberapa desa yang mengaku pernah memanipulasi data, manipulasi data tersebut berupa pengeluaran anggaran maupun data tertentu, yakni desa Reksosari dan desa Jatirejo, dengan alasan dikarenakan data tersebut harus segera di serahkan di kantor kecamatan. Rata-rata perangkat desa mampu mengoperasikan perangkat lunak, namun belum mahir. Kepala desa mengaku merasa bosan dengan rutinitas keseharian namun harus tetap profesional. Kendala paling besar yang dialami kepala desa adalah perangkat desa terkadang kurang dalam SDM, sehingga harus di ulang beberapa kali ketika diberi perintah.

Hasil wawancara dengan Perangkat Desa dari lima desa se-Kecamatan Suruh adalah Perangkat desa tidak berangkat dan pulang tepat waktu dalam kurun waktu seminggu, dengan alasan ada kepentingan tertentu. Tidak dilakukan presensi rutin setiap hari, dengan alasan lupa, perangkat desa keluar kantor tidak ijin apabila hanya sebentar, seperti menjemput anak pulang sekolah, dll. Perangkat desa mengaku kinerja perangkat desa rata-rata cukup baik, selalu menyelesaikan pekerjaan, namun terkadang menunda-nunda pekerjaan. Kurangnya koordinasi dalam pembagian tugas misalkan ketika menyusun dan melaksanakan sebuah progja, rata-rata pekerjaan diserahkan kepada perangkat desa baru, walaupun perangkat desa baru merasa keberatan, namun mereka tetap harus mengerjakan dengan alasan menghargai yang lebih

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

tua dan baru di lingkungan tersebut. Belum semua desa memiliki targetan kinerja apa yang akan dikerjakan sehingga kerja tidak sesuai waktu, misalkan dalam pembangunan jalan, yang seharusnya selesai dalam kurun waktu tiga bulan, namun pada kenyataannya selesai dalam kurun waktu empat bulan. Rata-rata perangkat desa mampu mengoperasikan perangkat lunak, namun ada banyak perangkat desa yang belum mahir. Perangkat desa mengaku sudah memberikan contoh yang baik terhadap perangkat desa lainnya, misalkan apabila ada pekerjaan langsung dikerjakan.

Kepemimpinan kepala desa dari desa satu dengan desa lainnya berbeda, dan memiliki gaya kepemimpinan masing-masing dengan kemampuan masing-masing, meskipun jabatan kepala desa merupakan pilihan dari warga masyarakat, tetap saja ada yang kompetensi untuk menjadi kepala desa tergolong masih kurang, dengan alasan karena bukan berasal dari lingkungan politik. Kepala desa selalu menginformasikan kebijakan-kebijakan dan praktik organisasi, namun untuk desa Jatirejo, kepala desa kurang aktif dan paham mengenai birokrasi dikarenakan bukan berasal dari kelompok politik, melainkan dari pedagang.

Perangkat desa selalu mengkomunikasikan pekerjaan kepada sesama perangkat desa maupun dengan kepala desa apabila ada yang tidak paham atau di mengerti. Perangkat desa merasa paham akan tugas yang ditekuni. Beberapa perangkat desa mengaku pernah melakukan manipulasi data, dengan alasan karena data tersebut harus segera di serahkan di kantor kecamatan. Perangkat desa mengaku sedikit bosan dengan rutinitas sehari-hari yang hampir sama.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Kendala yang dialami perangkat desa adalah perbedaan kompetensi perangkat desa, sehingga pemahaman antara perangkat desa satu dengan yang lainnya berbeda.

Berdasarkan asumsi dan uraian diatas, peneliti tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul: **Peran Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas terdapat masalah mengenai kinerja perangkat desa, masalah yang terjadi diduga disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang baik, komunikasi internal yang perlu diperbaiki, kompetensi yang perlu dikembangkan, serta motivasi kerja yang perlu ditingkatkan, maka dapat diidentifikasi masalah yang muncul:

1. Masih ada beberapa perangkat desa yang memiliki kinerja rendah, yaitu perangkat desa kurang cepat dan cakap dalam melayani masyarakat, dan targetan kinerja tidak sesuai dengan waktu.
2. Beberapa perangkat desa terkadang mengalami miss komunikasi atau gagal faham dengan rekan kerja maupun dengan kepala desa mengenai pekerjaan.
3. Beberapa perangkat desa memiliki kompetensi yang rendah, terlebih dalam mengoperasikan komputer.
4. Beberapa perangkat desa merasa bosan dengan rutinitas di kantor.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.3 Cakupan Masalah

Agar penelitian ini bisa dilakukan secara lebih spesifik dan fokus, maka perlu adanya pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Masih ada beberapa perangkat desa yang memiliki kinerja rendah di Kecamatan Suruh.
2. Ada kecenderungan kurang berpengaruhnya kepemimpinan di kantor desa dan kurangnya kompetensi perangkat desa di Kecamatan Suruh.
3. Populasi dalam penelitian ini yaitu perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.
4. Variabel bebas (independen) dalam penelitian ini ialah kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, motivasi kerja, dan variabel terikat (dependen) yang diteliti yaitu kinerja perangkat desa.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh ?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh?
3. Apakah ada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh?

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Apakah ada pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh?
5. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh?
6. Bagaimana kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi dan motivasi kerja di Kantor Desa se-Kecamatan Suruh ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh
6. Untuk mengetahui kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja di Kantor Desa se-Kecamatan Suruh.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka peneliti mengharapkan adanya manfaat dari penelitian ini. Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca serta menjadikan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman baru mengenai pentingnya kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi pegawai, motivasi kerja yang bepengaruh terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan yang bermanfaat sebagai referensi untuk para peneliti berikutnya.
3. Bagi instansi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan dan masukan pentingnya kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja yang bepengaruh terhadap kinerja perangkat desa.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.7 Orisinalitas Penelitian

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian terhadap perangkat desa dengan fokus mencari tahu kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang pada tahun 2017. Pada tahun 2014 telah dilakukan penelitian tentang kinerja pegawai oleh Nazma Aulia di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Barito Timur yang ditinjau dari aspek persepsi pegawai tentang kepemimpinan, motivasi, serta lingkungan kerja, sementara pada tahun 2016 Mutli'atus Sa'adah juga melakukan penelitian tentang kinerja pegawai dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Demak".

Fokus kedua penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan. Penelitian ini mengungkapkan tentang peran kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada metode penelitian, objek penelitian, waktu penelitian, dan tempat yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini mengkaji kebenaran mengenai peran kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Utama (*Grand Theory*)

Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014: 84) mengemukakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini pendapat dari Armstrong dan Baron dijadikan Grand Teori. Faktor-Faktor tersebut yaitu : (1) *personal factors*; (2) *leadership factors*; (3) *team factors*; (4) *system factors*; dan (5) *contextual/situational factors*.

Dapat dijelaskan bahwa *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014:85) merumuskan ada tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE. A – *Ability* (*knowledge* dan *skill*); C – *Clarity* (*understanding* atau *role perception*); H – *Help* (*organizational support*); I – *Incentive* (*motivation* atau *willingness*); E – *Evaluation* (*coaching* dan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

performance feedback); V – *Validity* (*valid* dan *legal personnel practices*); E – *Environment* (*enviromental fit*)

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata to *perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:250), kinerja adalah sesuatu yang dicapai , prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.

Mathis & Jackson (2006: 378) mendefinisikan kinerja adalah "apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, yang meliputi elemen kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waku dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama".

Mangkunegara (2009: 67) mengemukakan bahwa :

> Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* (prestasi kerja) atau *Actual Performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sutrisno (2011: 151) menyimpulkan bahwa "prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja". Berdasarkan pendapat - pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dinilai dengan waktu yang telah ditentukan baik dilihat dari kualitas dan kuantitasnya.

2.2.2 Standar Kinerja

Standar merupakan ukuran untuk menentukan sesuatu, dan dalam suatu pekerjaan harus memiliki standar untuk menilai suatu pekerjaan tersebut. Mathis & Jackson (2006: 380) mengemukakan bahwa "standar kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembanding kinerja (*benchmarks*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil". Wirawan (2009: 66) "standar kinerja adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya". Menurut Krikpatrick (2006:39) dalam Wibowo (2014: 65-67), terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu (1) standar didasarkan pada pekerjaan; (2) standar dapat dicapai; (3) standar disepakati; (4) standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur; (5) standar berorientasi pada waktu; (6) standar harus tertulis; dan (7) standar dapat berubah.

Karakteristik tersebut dapat dijelaskan bahwa setiap pekerjaan yang sama mempunyai satu set standar kinerja untuk semua pegawai dalam pekerjaan tersebut. Standar kinerja harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi para pegawai untuk memberikan prestasi terbaiknya dan mereka harus dapat mencapai standar yang ditentukan. Standar kinerja sebaiknya dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pegawai. Sangat penting mempunyai standar kinerja yang disepakati oleh manajer maupun pegawai karena akan dijadikan dasar untuk evaluasi. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

presentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan. Standar kinerja dituangkan sebagai dokumen tertulis yang akan digunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim, atau organisasi. Dan secara periodik standar kinerja harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terwujud dengan begitu saja, namun dipengaruhi oleh faktor tertentu, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Wirawan (2009: 6-8) mengemukakan bahwa "kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor". Faktor-faktor tersebut meliputi faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi". Faktor internal pegawai merupakan faktor yang terdapat dalam diri pegawai meliputi faktor bawaan dari lahir seperti bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan, serta faktor yang diperoleh ketika ia berkembang seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, motivasi kerja. Setiap pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, seperti dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sistem manajemen dan kompensasi. Hal-hal tersebut merupakan contoh faktor lingkungan internal organisasi. Sedangkan faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di luar lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014:84) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut yaitu : (1) *personal factors*;

(2) *leadership factors*; (3) *team factors*; (4) *system factors*; dan (5) *contextual/ situational factors*.

Dari faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan,dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard, & Johnson dalam Wibowo (2014:85) merumuskan ada tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE. A – *Ability* (*knowledge* dan *skill*); C – *Clarity* (*understanding* atau *role perception*); H – *Help* (*organizational support*); I – *Incentive* (*motivation* atau *willingness*); E – *Evaluation* (*coaching* dan *performance feedback*); V – *Validity* (*valid* dan *legal personnel practices*); E – *Environment* (*enviromental fit*)

2.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi dari suatu pekerjaan yang telah dikerjakan. Bacal (2012:85) dalam Wibowo (2014: 187) mendefinisikan "penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu". Mangkunegara (2009: 69) menyimpulkan bahwa "penilaian kinerja pegawai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya".

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Alasan dilakukannya penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2009: 73) adalah "untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karir, dan sebagai dasar untuk promosi jabatan".

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen (2007:43) dalam Wibowo (2014: 193) adalah (1) penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pegawai sepanjang tahun; (2) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil; dan(3) merupakan komponen kunci dan strategi kompetitif.

2.2.5 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2006: 378). Indikator tersebut adalah sebagai berikut : (1) kuantitas dari hasil; (2) kualitas dari hasil; (3) ketepatan waktu dari hasil; (4) kehadiran; dan (5) kemampuan bekerja sama. Dari indikator diatas dapat dijelaskan bahwa kuantitas dari hasil adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Kualitas dari hasil; kualitas kerja (tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan). Ketepatan waktu dari hasil yaitu ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Kehadiran yaitu kehadiran pegawai atau karyawan di tempat kerja.Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan sesama anggota organisasi.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan diambil dari kata "pimpin" yang artinya dibimbing; dituntun, sedangkan "pemimpin" adalah orang yang memimpin (mengepalai, mengetuai), dan "kepemimpinan" berarti perihal memimpin dan bagaimana cara dalam memimpin. Menurut Rivai (2006:3) "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi". Menurut Handoko (2011:294-295), "Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran".

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki, atau mempengaruhi pikiran orang lain agar sepemikiran dengan yang dikehendaki. Selain itu, kepemimpinan tidak hanya mampu mempengaruhi satu orang saja, namun mampu mempengaruhi dalam bentuk kelompok agar bertindak sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2006:53) secara operasional terdapat 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yakni (1) fungsi interaksi; (2) fungsi konsultasi; (3) fungsi partisipasi; (4) fungsi delegasi; dan(5) fungsi pengendalian. Dapat dijelaskan bahwa fungsi interaksi bersifat satu arah. Pemimpin bertindak selaku komunikator yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan, agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Efektif berarti mampu menggerakkan dan memotivasi orang lain agar sesuai dengan apa yang dikehendaki, sehingga keputusan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan efektif.

Fungsi konsultasi merupakan kebalikan dari fungsi interaksi, yakni bersifat dua arah. Ada dua tahap, tahap pertama pemimpin berusaha menciptakan keputusan, pemimpin membutuhkan bahan pertimbangan dan mengharuskannya berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpinnya yang mempunya berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dilakukan setelah keputusan ditetapkan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik *(feedback)* untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Fungsi Partisipasi merupakan usaha pimpinan dalam mengaktifkan orang – orang yang dipimpinnya, termasuk dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya, fungsi partisipasi ini mengutamakan kerja sama tanpa

mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Fungsi delegasi adalah memberikan pelimpahan wewenang terhadap orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam membuat hingga menetapkan keputusan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan karena memiliki kesamaan, prinsip, presepsi, sdan aspirasi. Fungsi pengendalian dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga akan tercapai tujuan yang maksimal.

2.3.3 Tipe Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Sehingga aktivitas tersebut akan terlihat gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut akan mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpianan memiliki tiga pola dasar, yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas; (2) gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama; dan (3) gaya kepemimpinan yang berpola kepentingan hasil yang dicapai.

Menurut Rivai (2006:56-57) berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari 3 tipe pokok kepemimpinan, yaitu : (1) tipe kepemimpinan otoriter; (2) tipe kepemimpinan kendali bebas; dan(3) tipe kepemimpinan demokratis. Dapat dijelaskan bahwa tipe kepemimpinan otoriter merupakan kekuasaan penuh ditangan satu orang, kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya untuk pekasana kekuasaan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Tipe kepemimpinan kendali bebas merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin hanyalah simbol dan bertindak sebagai pengikut karena memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Tipe kepemimpinan demokratis sifatnya musyawarah dalam penetapan keputusan dan memandang serta menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga kemauan, kehendak, kemmapuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar.

2.3.4 Teori Kepemimpinan

Teori yang diambil dalam penelitian ini menurut pendapat Djanalis Djanaid (2001) dalam Ardana, dkk. (2009:90) menyatakan bahwa ada tiga teori tentang lahirnya pemimpin. Teori tesebut yaitu : (1) teori keturunan; (2) teori pengaruh lingkungan; dan (3) teori kelompok campuran. Dapat dijelaskan bahwa teori keturunan pemimpin itu dilahirkan atau dibawa sejak lahir, ini berarti seseorang akan jadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Teori pengaruh lingkungan bahwa pemimpin tidak dilahirkan, melainkan dibentuk. Ini berarti setiap orang memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin. Teori kelompok campuran bahwa pemimpin itu memiliki bakat sejak lahir namun kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman, terutama berinteraksi dengan orang lain.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.5 Indikator Kepemimpinan

Edwin Ghiselli dalam Handoko (2011:297) mengemukakan tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan yang merupakan indikator dari kepemimpinan itu sendiri. Sifat kepemimpinan tersebut yaitu: (1) kemampuan; (2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan; (3) kecerdasan; (4) ketegasan; dan (5) kepercayaan diri. Dari indikator kepemimpinan diatas dapat dijelaskan bahwa kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas *(supervisory abilty)* atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan hal ini mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginann sukses. Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. Kepercayaan diri pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.

2.4 Komunikasi Internal

2.4.1 Pengertian Komunikasi Internal

Suatu organisasi tidak mungkin dapat berdiri sendiri tanpa adanya komunikasi di dalamnya. Effendy (2011: 9) menyatakan bahwa "istilah komunikasi atau dalam Bahasa Inggris *communication* berasal dari kata latin *communicatio,* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti *sama*. *Sama* di sini maksudnya adalah *sama makna*". Davis dalam Mangkunegara (2009: 145) mengemukakan bahwa "*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person"*. Dapat diartikan komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kepada orang lain”., suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain”. Rozi, Fahrur juga mengemukakan bahwa:

> *In spoken communication, there is at least one speaker and one listener. Ore there could be one speaker and many listeners, when we communicate, each of us normally has something that we need to know from others. We also want to say, to share, or to inform them about something, we are heard, understood, and intrepreted by the listeners*”.

Brennan dalam Effendy (2011: 122) menjelaskan Komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Berdasarkan beberapa pengertian tentang komunikasi dan komunikasi internal di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi dari komunikator kepada komunikan baik secara langsung atau tidak langsung, lisan atau tertulis, atau bahasa nonverbal untuk mencapai persepsi yang sama. Komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Di dalam komunikasi organisasi terdapat komunikasi internal yang terdiri dari komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4.2 Fungsi Komunikasi

Komunikasi mempunyai beberapa fungsi. Robbins & Judge (2015: 223) menyatakan bahwa “komunikasi melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi. Fungsi tersebut adalah pengendalian, motivasi,

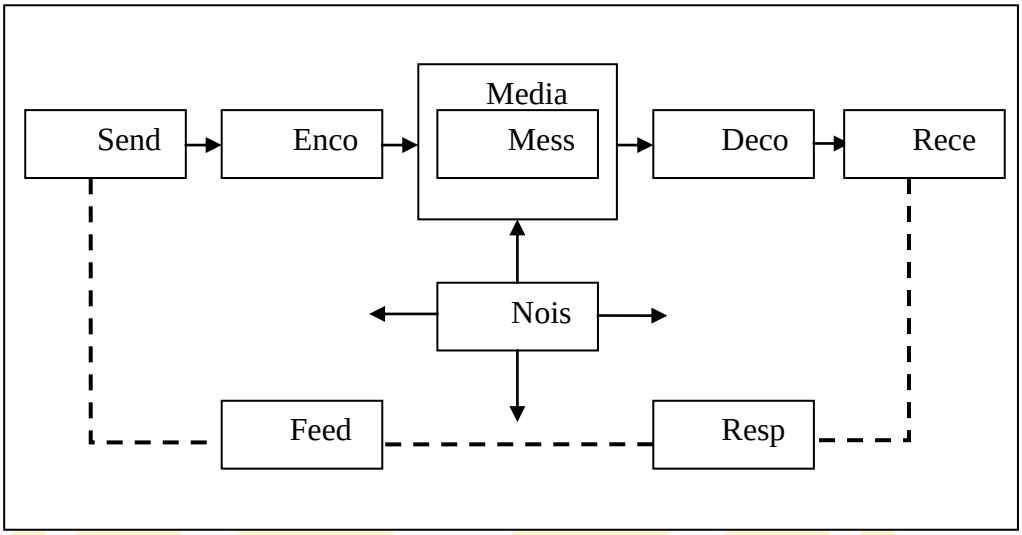
pernyataan emosional, dan informasi". Ardana, dkk. (2009: 57) menyebutkan empat fungsi komunikasi, yaitu : (1) pengendalian, agar petunjuk-petunjuk ditaati oleh bawahan; (2) motivator, agar karyawan dapat lebih berprestasi; (3) sarana pengungkap emosi (kepuasan, frustasi, dll); dan (4) memberikan informasi.

2.4.3 Unsur-Unsur Komunikasi

Dalam komunikasi terdapat unsur-unsur penting. Effendy (2011: 10) mengutip pendapat Laswell yang mengatakan bahwa "cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?"*. Paradigma Laswell tersebut menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yakni : (1) komunikator (*communicator, source, sender*); (2) pesan (*message*); (3) media (*channel, media*); (4) komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient*); dan (5) efek (*effect, impact, influence*).

Dapat dijelaskan bahwa suatu komunikasi akan terjadi jika ada lima unsur yang mendukung yaiu komunikator sebagai orang/pihak yang menyampaikan suatu pesan kepada orang/pihak lain. Adanya pesan yang disampaikan yaitu dapat berbentuk informasi, ide ataupun sikap. Menggunakan media sebagai saluran untuk melangsungkan suatu pesan. Ada komunikan sebagai orang/pihak yang menerima pesan. Dan efek yang muncul pada pihak komunikan yang bisa berupa dampak kognitif, afektif, dan dampak sikap.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 2.1 Proses Komunikasi
Sumber : Effendy (2009:18)

Dapat dijelaskan bahwa elemen-elemen dalam proses komunikasi meliputi pengirim (*source/encoder*) yang membuat kode komunikasi, kemudian dikirimkan sebagai pesan (*message*) melalui saluran (*channel*) kepada penerima atau pembaca kode (*receiver/decoder*) yang direspon melalui umpan balik (*feedback*). Ketika mengirim dan menerima pesan terdapat *barriers* yaitu gangguan yang mengakibatkan penerima berbeda dalam mengartikan pesan.

2.4.4 Jenis-Jenis Komunikasi

Terdapat banyak sekali jenis-jenis komunikasi. Nimran dalam Ardana, dkk. (2009: 59) mengatakan bahwa ada bermacam-macam paradigma atau cara pandang yang dapat dipakai untuk membedakan berbagai bentuk komunikasi. Hal tersebut dapat dilihat pada penjelasan di tabel berikut :

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Tabel 2.1 Jenis – Jenis Komunikasi

No	Aspek	JenisKomunikasi	Pengertian
1.	Lingkup organisasi	Komunikasi intern	Komunikasi yang terjadi antara pihak-pihak internal.
		Komunikasi ekstern	Komunikasi antara suatu organisasi dengan pihak eksternal/pihak lain.
2.	Sudut arahnya	Komunikasi searah	Komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif yaitu pengirim/penyampai informasi sedangkan pihak lainnya pasif dan menerima.
		Komunikasi dua arah	Komunikasi yang ditandai peran aktif kedua belah pihak baik pemberi atau penerima informasi.
3.	Tingkatan organisasi	Komunikasi vertikal	Komunikasi yang berlangsung antar bawahan dengan atasan dalam hirarki organisasi.
		Komunikasi horizontal	Komunikasi yang terjadi diantara para pejabat yang sederajat/selevel.
4.	Aliran komunikasi dalam organisasi	Komunikasi dari atas ke bawah	Komunikasi yang mengalir dari manajer kebawah.
		Komunikasi dari bawah ke atas	Komunikasi yang mengalir keatas yakni dari karyawan ke manajer.
		Komunikasi horizontal/lateral	Komunikasi yang terjadi diantara semua karyawan ditingkatan organisasi yang sama.
		Komunikasi diagonal	Komunikasi antara orang-orang yang mempunyai hirarki berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung.
5.	Media/alat yang	Komunikasi visual	Komunikasi yang memakai alat tertentu untuk mengirim pesan yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

	digunakan		dapat ditangkap oleh mata.
		Komunikasi audial	Komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang dapat ditangkap oleh telinga.
		Komunikasi audio-visual	Komunikasi yang memakai alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh mata dan telinga secara bersamaan.
6.	Cara penyampaian	Komunikasi verbal	Komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan dengan memakai kata-kata yang dapat dimengerti baik lisan maupun tulisan.
		Komunikasi non verbal	Komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan melalui symbol, isyarat atau perilaku tertentu.
7.	Strategi atau teknik	Komunikasi koersif	Komunikasi dengan cara memaksa agar komunikan mau menerima pesan yang disampaikan.
		Komunikasi persuasif	Komunikasi dengan melibatkan aspek psikologis komunikan, sehingga dia tidak saja menerima, menyetujui, tetapi mau melaksanakannya dalam bentuk kegaitan atau tindakan sebagaimana yang dikehendaki oleh sikomunikator.
8.	Jaringan dimana informasi mengalir	Komunikasi informal	Komunikasi yang tidak resmi sumber dan maksudnya.
		Komunikasi formal	Komunikasi yang berkaitan dengan tugas dan mengikuti rantai wewenang.
9.	Manajerial komunikasi	Komunikasi interpersonal	Komunikasi antara dua orang atau lebih.
		Komunikasi organisasi	Semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Effendy (2011: 122-128) mengemukakan bahwa komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu : (1) dimensi komunikasi internal, didalamnya terdiri dari : (a) komunikasi vertikal; (b)komunikasi horizontal; dan (c) komunikasi diagonal.(2) jenis komunikasi eksternal, didalamnya terdiri dari : (a)komunikasi persona (*persona communication*); dan(b) komunikasi kelompok (*group communication*).Dapat dijelaskan bahwa komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) yang merupakan komunikasi secara timbal balik (*two-way traffic communication*) antara pimpinan dengan bawahan. Komunikasi vertikal bersifat formal seperti pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan kepada bawahannya, dan bawahan akan memberikan laporan, saran, pengaduan kepada pimpinan.

Sedangkan komunikasi horizontal berlangsung secara mendatar yaitu antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Komunikasi jenis ini tidak berlangsung saat mereka sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, atau pada waktu pulang kerja. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tersebut terkadang terjadi komunikasi diagonal. Komunikasi diagonal atau komunikasi silang (*cross communication*) merupakan komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain yang tidak memiliki hubungan wewenang dan kekuasaan secara langsung. Komunikasi personal terjadi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara yaitu secara tatap muka (*face to face communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

terjadi kontak pribadi (*personal contact*). Dan dengan cara bermedia (*mediated communication*) yaitu komunikasi dengan menggunakan alat seperti telepon atau memorandum. Komunikasi kelompok merupakan komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Kelompok yang dimaksud bisa berbentuk kelompok kecil dan kelompok besar.

2.4.5 Rintangan dalam Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi, namun komunikasi didalam suatu organisasi terkdanag terdapat kendala maupun hambatan. Davis dalam Mangkunegara (2009: 150) mengemukakan bahwa ada tiga rintangan dalam komunikasi, yaitu :(1) rintangan pribadi; (2) Rintangan fisik; dan(3) Rintangan bahasa.Dapat dijelaskan bahwa rintangan pribadi dalam komunikasi terjadi ketika ada hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, dan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu. Rintangan fisik dapat terjadi jika terlalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara komunikator dengan komunikan, sehingga diperlukan adanya media komunikasi. Rintangan bahasa terjadi ketika adanya kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata, bisa disebabkan karena komunikan tidak memahami bahasa yang digunakan oleh komunikator. Sedangkan menurut Ardana, dkk. (2009:64) terdapat 8 (delapan) hambatan dalam komunikasi, yakni :(1) penyaringan informasi; (2) persepsi yang selektif; (3) emosional; (4) bahasa; (5) kurang perhatian; (6) faktor hello effect; (7) faktor perilaku defensif; dan (8) kebanjiran informasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4.6 Usaha-Usaha untuk Mengurangi Hambatan Komunikasi dalam Organisasi

Hambatan atau rintangan dalam organisasi merupakan hal yang wajar, untuk itu perlu dilakukan usaha-usaha dalam mengurangi hambatan komunikasi tersebut. Ardana, dkk. (2009: 64-65) mengemukakan dua cara umum yang dapat dilakukan untuk mengurangi hambatan dalam komunikasi yaitu : (1) mendengarkan dengan aktif; dan (2) memberikan umpan balik. Dapat dijelaskan mendengarkan dengan aktif berarti mendengarkan membutuhkan atensi, , interpretasi, dan mengingat rangsangan suara, syarat mendengarkan dengan aktif yakni intensitas, empati, penerimaan, dan tanggungjawab untuk melengkapi informasi.Memberikan umpan balik, komunikator harus melihat reaksi dari komunikan dengan baik, misalnya dengan ekspresi wajah tertentu bila si komunikan tidak mengajukan pertanyaan.

2.4.7 Indikator Komunikasi Internal

Indikator komunikasi internal dalam penelitian ini berdasarkan pendapat dari Effendy (2011: 122-124). Indikator tersebut adalah : (1) komunikasi vertikal, terdiri dari: (a) komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*); (b) komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*); (2) komunikasi horizontal; dan (3) komunikasi diagonal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.5 Kompetensi

2.5.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Berasal dari kata "kompeten" yang artinya cakap, berkuasa. Boulter, Dalziel, & Hill (2003) dalam Sutrisno (2011: 203) mengemukakan bahwa "kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu". Scale (1975) dalam Sutrisno (2011: 202) menyatakan Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Klemp (1980) dalam Sudarmanto (2009: 46) mengemukakan "kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan". Becher, Huslid & Ulrich (2001:156) dalam Sudarmanto (2009: 47) mendefinisikan "kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan". Definisi kompetensi menurut Marshall dalam Sudarmanto (2009: 47) "kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu". Berdasarkan beberapa definisi kompetensi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keahlian,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kemampuan,keterampilan, dan perilaku yang baik yang memungkinkannya mencapai kinerja yang unggul dalam pekerjaan.

2.5.2 Komponen Kompetensi

Boyatzis (1982) dalam Sudarmanto (2009: 51) mengemukakan bahwa terdapat lima komponen-komponen kompetensi. Komponen tersebut terdiri dari:(1) *motive* (dorongan); (2) *traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan); (3) *self image* (citra diri); (4) *social role* (peran sosial); dan (5) *skills* (keterampilan).Dapat dijelaskan bahwa *motive* merupakan pemikiran-pemikiran yang berhubungan dengan pernyataan tujuan atau tema tertentu. *Traits* merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian. *Self image* merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. *Social role* merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya. *Skills* merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

Gordon (1988) dalam Sutrisno (2011: 204) menjelaskan terdapat 6 (enam) aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yaitu :(1) pengetahuan (*knowledge*);(2) pemahaman (*understanding*); (3) kemampuan (*skill*); (4) nilai (*value*); (5) sikap (*attitude*); dan(6) minat. Pengetahuan merupakan kesadaran dalam bidang kognitif. Pemahaman adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dibebankan kepadanya. Nilai adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Sikap adalah perasaan baik senang maupun tidak senang, atau suka maupun tidak suka, atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Minat yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Sedangkan menurut Spencer & Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011: 206), terdapat lima aspek karakteristik kompetensi, yaitu : (1) *motives*; (2) *traits*;(3) *self* concept; (4)*knowledge*;dan(5) *skills.* Dapat diuraikan bahwa *motives* adalah di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. *Traits* adalah watak yang membuat orang berperilaku atau merespon sesuatu dengan cara tertentu. *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Dan *skills* adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi tidak dapat berdiri sendiri, pastilah memiliki faktor – faktor yang mempengaruhinya. Zwell (2000:56-58) dalam Wibowo (2014:283-286) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu: (1) keyakinan dan nilai-nilai; (2) keterampilan, (3) pengalaman; (4) karakteristik kepribadian; (5) motivasi; (6) isu emosional; (7)kemampuan intelektual; dan (8) budaya organisasi. Dapat dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yang pertama adalah setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kedepan. Kedua, pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. Ketiga, pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

Keempat, kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pegawai dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Kelima, apabila pimpinan dapat mendorong motivasi pribadi seorang pegawai, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Keenam, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Ketujuh, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Kedelapan, budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan praktek rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

2.5.4 Mengatasi Hambatan Kompetensi

Ada beberapa hal atau cara dalam memperbiki kompetensi. Zwell (2000:56-58) dalam Wibowo (2014: 286-288) menyebutkan faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu:(1) *admitting incompetence* (mengalami kekurangan kompetensi); (2) *raising expectations*

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

(meningkatkan harapan); (3) *identifiying barriers* (mengidentifikasi hambatan);dan(4)*including support mechanism* (memasukkan mekanisme dukungan).Dapat dijelaskan bahwa untuk memperbaiki kompetensi ada beberapa hal yang dapat digunakan yaitu seseorang perlu mengakui secara terus terang tentang kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

Kedua, manajer perlu secara terus-menerus mengingatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi. Ketiga, apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional. Keempat, mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerja adalah mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak, mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain, dan menggunakan penghargaan.

2.5.6 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Gordon (1988) dalam Sutrisno (2011: 204). Indikator tersebut adalah sebagai berikut: (1) pengetahuan (*knowledge*); (2) pemahaman (*understanding*); (3) kemampuan (*skill*); (4) nilai (*value*); (5) sikap (*attitude*); dan (6) minat (*interest*). Indikator kompetensi diatas dapat dijelaskan pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

individu. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Sikap (*attitude*), perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

2.6 Motivasi

2.6.1 Pengertian Motivasi

Manusia pada dasarnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat tertentu menuntut kepuasan, dimana hal-hal yang dapat memberikan kepuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Hasibuan (2007: 92) menyatakan bahwa "motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak". Lebih lanjut, Hasibuan (2007: 95) mendefinisikan "motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Menurut Cascio dalam Hasibuan (2007: 95) "motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Greenberg &Baron (2003:190) dalam Wibowo (2014: 322) berpendapat bahwa "motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan". Robbins & Judge (2015: 127) mendefinisikan

motivasi sebagai "proses yang menjelaskan mengenai kekuatan (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan".

Anoraga (2006: 35) menyatakan bahwa "motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya". McCormick (1985:268) dalam Mangkunegara (2009: 94) mengemukakan bahwa : *"Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviours relevant in work settings".* Dari beberapa penjelasan dari para ahli di atas dapat disimpulkan motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sebagai upaya untuk mencapai tujuan.

2.6.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Pada dasarnya, tujuan memotivasi karyawan adalah untuk mengefektifkan karyawan agar dapat mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Hasibuan (2007: 97-98) mengemukakan terdapat 11 (sebelas) tujuan dalam pemberian motivasi, yakni:(1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3) meningkatkan produktivitas kerja karyawan; (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; (5)

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; (6) mengefektifkan pengadaan karyawan; (7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; (9) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; (10) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya; dan (11) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Sutrisno (2011: 116-120) yaitu "faktor intern dan faktor ekstern". Faktor intern merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa. Sedangkan faktor ekstern merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar diri pegawai, seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

Sedangkan Ardana, dkk. (2009: 31-32) menyebutkan bahwa "faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah karakteristik individu, dan faktor-faktor pekerjaan yang terdiri dari faktor lingkungan pekerjaan dan faktor dalam pekerjaan". Karakteristik individu dapat dilihat dari minat; sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan; kebutuhan individual; kemampuan atau kompetensi; pengetahuan tentang pekerjaan; emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Faktor lingkungan pekerjaan dapat dilihat dari gaji

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dan benefit yang diterima, kebijakan-kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi. Sedangkan faktor dalam pekerjaan dapat dilihat dari sifat pekerjaan, rancangan tugas, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, serta adanya kepuasan dari pekerjaan.

2.6.4 Alat-Alat Motivasi

Terdapat alat-alat motivasi dalam pemenuhan kepuasan dalam diri seseorang. Hasibuan (2007: 99) mengemukakan"ada tiga alat yang digunakan untuk memotivasi yaitu : (1) materiil insentif; (2) nonmateriil insentif; dan (3) Kombinasi materiil insentif dan nonmateriil insentif". Alat motivasi yang bersifat materiil insentif merupakan pemberian motivasi berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar yaitu memberikan kebutuhan ekonomis seperti kendaraan, rumah. Sedangkan nonmateriil insentif diberikan berupa kepuasan/kebanggaan rohani saja seperti pemberian medali, piagam. Kombinasi materiil insentif dan nonmateriil insentif merupakan kombinasi dari dua alat motivasi, jadi selain mendapatkan uang dan atau barang sebagai kebutuhan ekonomis juga mendapatkan penghargaan sebagai kepuasan atau kebanggaan rohani.

2.6.5 Jenis-Jenis Motivasi

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Ada berbagai macam jenis-jenis motivasi menurut beberapa ahli. Hasibuan (2007:99) "membagi motivasi menjadi dua jenis, yaitu motivasi positif (insentif positif), dan motivasi negatif (insentif negatif)". Danim (2004:

17-18) mengklasifikasikan empat tipe motivasi yaitu : (a) motivasi positif; (b) motivasi negatif; dan (c) motivasi dari luar .Dapat dijelaskan bahwa motivasi positif diberikan oleh pimpinan kepada pegawai dengan cara memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Motivasi positif akan memberikan dampak yang baik yaitu dengan meningkatnya semangat kerja pegawai. Sedangkan motivasi negatif diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja rendah yaitu dengan memberikan hukuman kepada mereka. Dalam jangka waktu pendek, motivasi negatif memberikan dampak positif yaitu semangat kerja pegawai akan meningkat, karena mereka takut jika mendapatkan hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi dari dalam muncul pada diri pegawai saat menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri. Motivasi yang didasarkan dalam diri pegawai. Motivasi dari luar merupakan motivasi yang muncul dari adanya pengaruh di luar pekerjaan dan dari luar diri pegawai itu sendiri, misalnya kondisi kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi perusahaan.

2.6.6 Metode-Metode Motivasi

Pimpinan bertanggung jawab untuk dapat menggerakkan bawahannya, sehingga mampu dan mau untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Hasibuan (2007: 100) menyebutkan "ada dua metode untuk memotivasi bawahan, yaitu metode langsung (*direct motivation*) dan metode tidak langsung (*indirect motivation*)". Dapat dijelaskan bahwa metode langsung yaitu memberikan motivasi secara langsung kepada para pegawai agar kebutuhan dan kepuasan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

mereka terpenuhi. Contoh dari metode langsung adalah memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam. Sedangkan metode tidak langsung diberikan dengan cara menyediakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Fasilitas tersebut seperti kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana lingkungan pekerjaan yang baik, dan penempatan pegawai yang tepat.

2.6.7 Prinsip-Prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2009: 100-101) yaitu: (1) prinsip partisipasi, (2) prinsip komunikasi; (3) prinsip mengakui andil bawahan; (4) prinsip pendelegasian wewenang; dan(5) prinsip memberi perhatian. Dijelaskan bahwa pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas kepada para pegawai. Pemimpin mengakui bahwa pegawai mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.6.8 Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi menurut para ahli. Menurut Hasibuan (2007:152) terdapat dua kategori teori motivasi yaitu teori isi/kepuasan dan

teori proses. Teori isi/kepuasan (*content theory*) dalam Hasibuan (2007: 103) menyatakan bahwateori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu". Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Contoh dari teori kepuasan antara lain teori Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, dan Mc Clelland.

Teori kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Hasibuan (2007: 104-105) menjelaskan bahwa dasar teori kebutuhan Maslow ini yaitu manusia merupakan makhluk sosial yang berkeinginan, selalu menginginkan lebih banyak, keinginan ini bersifat terus-menerus dan baru berhenti jika akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) yaitu *physiological needs, safety and security needs, affiliation or acceptance needs, esteem or status needs,* dan *self actualization.*

Teori ERG dari Clayton Alderfer dalam Ardana, dkk. (2009: 35) menyatakan bahwa teori ini merupakan modifikasi dan pengurangan dari lima jenjang kebutuhannya Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan inti. Tiga kelompok kebutuhan tersebut yaitu *Existence/*eksistensi (mencakup kebutuhan faali dan rasa aman); *Relatedness/*hubungan (mencakup kebutuhan sosial); dan *Growth*/pertumbuhan (mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri). Teori Mc Clelland dalam Ardana, dkk. (2009:35-36) menyebutkan ada tiga macam kebutuhan dalam teori ini. Tiga macam kebutuhan tersebut adalah

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

yaitu : (1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement- n Ach*); (2) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation- n Aff*); (3) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power- n Pow*).

Teori X dan Y dari Mc Gregor dalam Sutrisno (2011:138-139) menguraikan bahwa prinsip teori X (teori konvensional) memandang manusia dengan kacamata gelap dan buram, yang menganggap manusia itu (a) malas dan tidak suka bekerja; (b) kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab; (c) mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi; dan (d) kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu. Prinsip umum teori Y (teori potensial) dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis seperti (a) rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif; (b) sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi; (c) selalu ingin perbahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton; dan (d) dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Teori Herzberg dalam Ardana, dkk. (2009: 34-35) menyatakan bahwa "Herzberg menunjukkan ada dua perangkat faktor yang mempengaruhi individu-individu dalam organisasi, yaitu faktor-faktor *higiene* dan faktor-faktor motivator. Dapat diuraikan yang termasuk ke dalam faktor-faktor *higiene* seperti gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama pekerja, serta jaminan sosial. Sedangkan faktor-faktor

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

motivator meliputi tanggungjawab, prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, serta pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu : (1) teori harapan (*expectacy theory*) , (2) teori keadilan (*equity theory*); (3) teori pengukuhan (*reinforcement theory*). Dapat dijelaskan teori harapan (*Expectacy Theory*) menurut Vroom dalam Hasibuan (2007: 116-117) menyatakan bahwa kekuatan memotivasi seseorang bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan atas harapan (*expectancy*), nilai (*varlence*), dan pertautan (*instrumentality*).

Teori Keadilan (*equity theory*) dalam Robbins & Judge (2015: 143) mengemukakan bahwa "teori keadilan menyatakan tentang perbandingan individual mengenai input (usaha, pengalaman, dan pendidikan) dan hasil (gaji, promosi, pengakuan) pekerjaan pekerja dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan". Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*) dalam Hasibuan (2007:121) menyatakan bahwa "teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu pengukuhan positif dan negatif".

2.6.9 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan Teori Motivasi Prestasi yang dikemukakan oleh Mc Clelland dalam Sutrisno (2011: 128-129) yaitu sebagai berikut : (1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*); (2) kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*); (3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*). Dapat dijelaskan bahwa kebutuhan akan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

prestasi merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

Kebutuhan akan afiliasi *(Need for affiliation)* merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Dengan adanya songkongan dan dukungan dari orang lain, seseorang akan merasa senang dan semangat untuk bekerja menjadi lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan *(Need for power)* merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain, sehingga menjadikan orang lain agar bertindak dan berfikir seperti apa yang diinginkan. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama	udulPenelitian	HasilPenelitian	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
1.	Yohanis Salutondok Dan Agus Supandi Soegoto	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, Dan Disiplin Terhadap	Variabel kepemimpinan sebesar 0,445, nilai thitung sebesar 3.552 dengan signifikansi sebesar 0,001	Penelitian Yohanis Salutondok Dan Agus Supandi Soegoto tidak meneliti tentang komunikasi internal dan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

		Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong	karena |thitung|>|ttabel| (3.552 >1.688), maka secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Variabel motivasi sebesar 0,284, nilai thitung 2.201 dengan signifikan sebesar 0,035, karena |thitung|>|ttabel| (2.201 >1.688) maka secara parsial variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	kompetensi pegawai
2.	Nazma Aulia	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Barito Timur	Variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 4,710 membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil uji T variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 3,847 membuktikan	Penelitian Nazma Aulia tidak meneliti tentang komunikasi internal dan kompetensi pegawai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

			bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan.	
3.	Suparno Sudarwati	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen	Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Artinya semakin tinggi kompetensi, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,396, dengan hasil analisis nilai thitung (3,969) > ttabel (1,994) tingkat signifikansi 0,000< 0,05.	Penelitian Suparno Sudarwati tidak meneliti tentang kepemimpinan, dan komunikasi internal
4.	Rumimpunu dan Ridel Clif Joune	Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasioanal Provinsi Sulut	koefisien korelasi dari Kompetensi sebesar 0,246 yang artinya mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen. Hasil uji t menunjukkan signifikansi p-value = 0,000 < 0,05.	Penelitian Rumimpunu dan Ridel Clif Joune tidak meneliti tentang kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja
5.	Mutliatus Sa'adah	Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja	Motivasi kerja, komunikasi internal, dan kompetensi pegawai bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,	Penelitian Mutliatus Sa'adah tidak meneliti tentang Kepemimpinan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

		Pegawai di Kantor Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Demak	Fhitung = 13,363 dengan signifikansi 0,000>0,05, dan secara parsial semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja.	
6.	Zulkarnen, Mukhlis Yunus, dan Syafruddin Chan	Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Dampak pada Kinerja Dinas Cipta Aceh.	Secara parsial komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, juga diperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,242.	Penelitian Zulkarnen, Mukhlis Yunus, dan Syafruddin Chan tidak meneliti tentang kompetensi pegawai

2.8 Kerangka Berfikir

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Mangkunegara (2009: 67) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya yang dinilai dalam waktu yang telah ditentukan baik dilihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014: 84) mengemukakan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Personal factors,* ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. *Leadership factors,* ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*. *Team factors,* ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System factors,* ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. *Contextual/situational factors,* ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang kita inginkan.Menurut Handoko (2011:294-295), "Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran". Dengan adanya kepemimpinan yang baik, yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, mengontrol bawahannya, maka dalam suatu organisasi tersebut, akan memberikan dampak yang baik bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan

Komunikasi merupakan pertukaran pikiran antara seseorang dengan orang lain, baik dengan bahasa verbal maupun non verbal untuk mencapai tujuan yang sama. Kusumastuti dalam Syahputra (2015:2) mengemukakan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

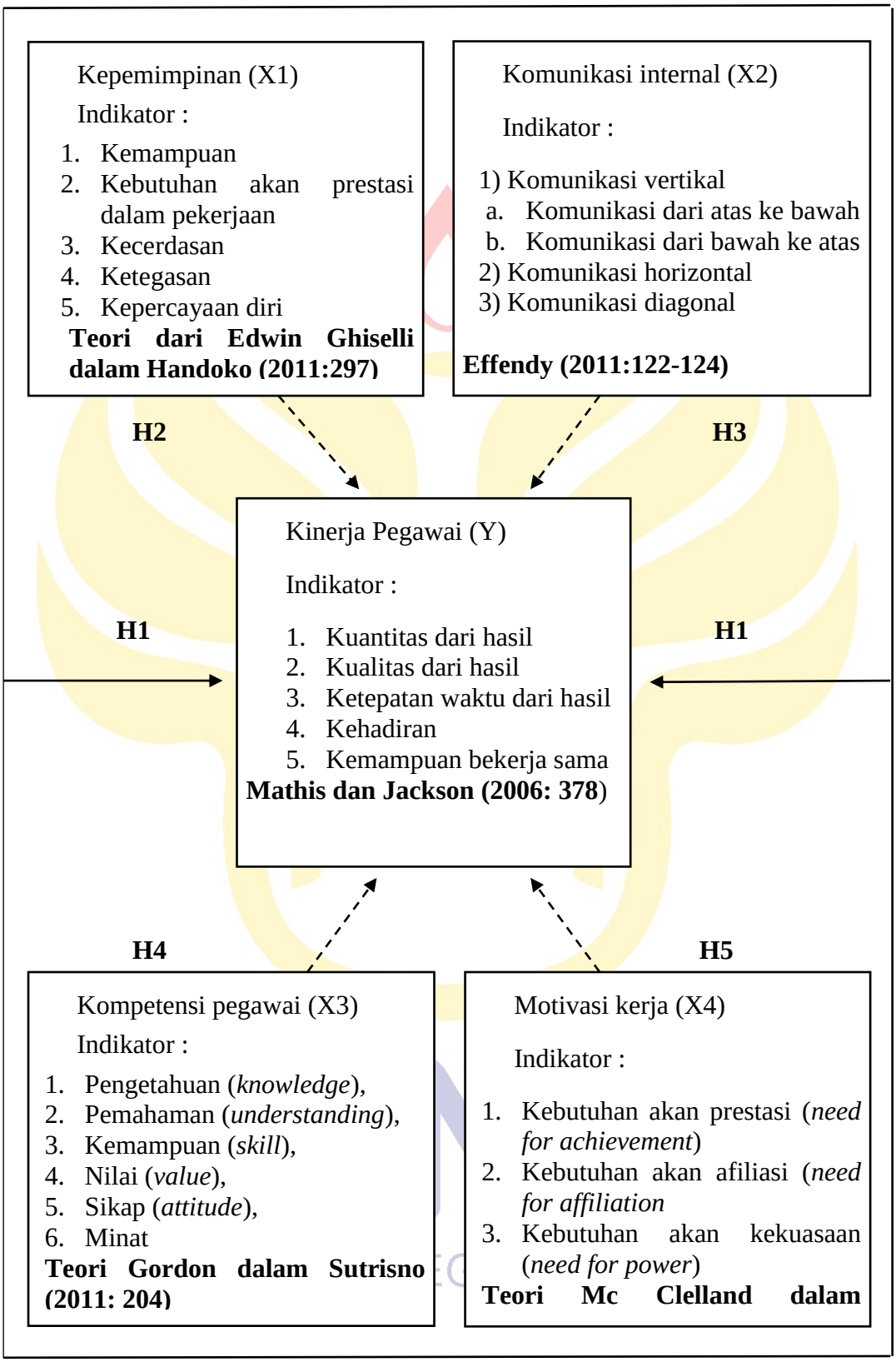
bahwa “manfaat komunikasi internal salah satunya adalah komunikasi meningkatkan kinerja terhadap organisasi”

Kompetensi adalah karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keahlian, kemampuan,keterampilan, dan perilaku yang baik yang memungkinkannya mencapai kinerja yang unggul dalam pekerjaan.Boulter, Dalziel, dan Hill dalam Sutrisno (2011: 203) mengemukakan bahwa “kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”. Dengan memiliki keterampilan, kemampuan, serta keahlian yang memadai dari para pegawai akan memungkinkan tercapainya kinerja yang unggul serta efektif di dalam suatu organisasi.

Motivasi adalah suatu dorongan yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sebagai upaya untuk mencapai tujuan. Anoraga (2006: 35) menyatakan bahwa “motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya”.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

Keterangan :

: Pengaruh Simultan

: Pengaruh Parsial

2.9 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2013: 96) menyatakan bahwa "hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan".

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja perangkat desa.

H2 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa.

H3 : Ada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja perangkat desa.

H4 : Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat desa.

H5 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif secara simultan antara kepemimpinan, komunikasi internal, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi secara partial terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal secara partial terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.
4. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan motivasi kerja secara partial terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.
5. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan kepemimpinan secara partial terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Suruh, Kabupaten Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5.2 Saran

1. Berkaitan dengan kompetensi, terungkap bahwa beberapa perangkat desa yang bidang pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, terutama untuk perangkat desa baru, karena pemilihan bukan berdasarkan latar belakang pendidikan, namun berdasarkan tes, untuk itu hendaknya perlu diadakan seminar-seminardan pelatihan agar perangkat desa baru mengerti fungsi dan tugasnya masing-masing. Untuk perangkat desa lama yang kurang menguasai beberapa program komputer, sebaiknya mengikuti pelatihan-pelatihan atau kursus komputer sehingga tidak mengandalkan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Berkaitan dengan komunikasi internal, hendaknya perlu adanya peningkatan dalam hubungan komunikasi, baik di dalam kantor desa maupun dengan kantor desa lain, seperti apabila di dalam kantor desa menerapkan pertemuan rutin seminggu sekali atau seminggu dua kali guna membahas masalah pekerjaan, disamping itu untuk mempererat hubungan agar lebih harmonis, menyediakan kotak saran untuk menyumbangkan saran-saran mereka mengenai operasi organisasi. Untuk meningkatkan hubungan komunikasi dengan desa lain, hendaknya perangkat desa saling bertukar informasi, dengan pertemuan secara langsung, maupun tidak langsung, seperti melalui media sosial, bbm maupun *whatshapp*, mengadakan apel pagi sebulan sekali di kantor kecamatan karena di kecamatan Suruh belum ada kegiatan apel pagi untuk seluruh kepala desa maupun perangkat desa.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3. Berkaitan dengan motivasi kerja, karena pengaruhnya sangat kecil, sebaiknya motivasi perlu ditingkatkan kembali, yakni dengan mengadakan piknik bersama setahun sekali, mengadakan olahraga bersama satu minggu sekali, seperti olahraga bulu tangkis, tenis meja, maupun sepak bola, disamping mempererat hubungan antar perangkat desa, juga membuat pikiran menjadi lebih *fresh*, dan memberikan intensif dan *reward* bagi perangkat desa yang kinerjanya baik, sehingga akan memotivasi perangkat kerja lainnya untuk bekerja lebih baik lagi.
4. Berkaitan dengan kepemimpinan, karena hasilnya negatif dan tidak signifikan, sebaiknya menggunakan metode lain atau dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja untuk peneliti selanjutnya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

..... *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* [Online]. http://bahasa.kemdiknas.go.id/kbbi/index.php. (Diakses tanggal 20 Februari 2017)

Ali, Mohammad. 2013. *Strategi Penelitian Pendidikan.* Bandung : Angkasa.

Amalia, Nazma. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Barito Timur". *E-journal Administrasi Publik dan Birokrasi*. Volume 1, No. 3, 2014. Barito : Universitas Terbuka

Anoraga, Pandji. 2014. *Psikologi Kerja.* Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Ardana, dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian.* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Effendy, Onong Uchjana. 2011. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi & Motivasi.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE

Kuswantoro, Agung. 2014. *Pendidikan Administrasi Perkantoran Berbasis Tik.* Jakarta : Salemba Infotek.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.

Permen No.83 Tahun 2015 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa. Jakarta : Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia

Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rumimpunu, Ridel Clif Joune. 2015. " Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi Jurusan Manajemen. Volume 3, No. 3, September 2015. Manado : Universitas Sam Ratulangi.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour).* Terjemahan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta : Salemba Empat.

Rozi, Fahrur. 2016. Improving Communication Skills of Tertiary Level Indonesian Learners though a Conversation Lounge. *Asian EFL. Journal, 2*(14), 110-128, 1738-1460.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sudarwati, Suparno. 2014. "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen". *Jurnal Paradigma*. Volume 12, No. 1, Juli 2014.

Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek).* Jakarta: PT Asdi Mahasatya.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D).* Bandung : Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Kencana.

Syahputra, Bima. 2015. "Hubungan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar". *Jom FISIP*. Volume 2, No. 1, Februari 2015. Pekanbaru : Kampus Bina Widya.

Udayanto, Rahmad Restu; I Wayan Bagia; dan Ni Nyoman Yulianthini. 2015. "Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Coca-Cola". *E-journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha* Jurusan Manajemen. Volume 3 tahun 2015. Singaraja : Universitas Pendidikan Ganesha.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian.* Jakarta : Salemba Empat.

Y. Salutondok., & A.S. Soegoto. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DPRD Kota Sorong". *Jurnal EMBA*. Jurusan Manajemen. Volume 3, No. 3, September 2015. Manado : Universitas Sam Ratulangi.

Zulkarnaen., dkk. 2015. :" Pengaruh Gaya Kepemimpnan, Beban Kerja, Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Cipta Karya Aceh". *E-journal* Manajemen. Volume 4, No. 4, November 2015. Aceh : Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG