

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI RIAU

Rahmat Sukarja<sup>1)</sup>  
Machasin<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Mahasiswa program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>2)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to determine the influence of leadership and communication on job satisfaction and employee performance Riau Provincial Education Department. The method of analysis used in this study is a descriptive statistical analysis and path analysis (path analysis).*

*Collecting data using questionnaires and surveys with sampling done by stratified random sampling from a population where 188 employees, the sample used is as much as 128 respondents.*

*Prior to test the hypothesis, the data of respondents through some statistical data processing, among others: the transformation of ordinal data into interval data, validity and reliability of data, such assumption; test for normality, linearity test, test homoskedastisitas, and multicollinearity test. Then proceed with the analysis of the path (path analysis).*

*And based on the results of statistical analysis has been done, the results are as follows, namely: that the leadership and communication factors simultaneously and partial direct and significant impact on job satisfaction. It further found that the factor of leadership, communication and job satisfaction simultaneously direct significant effect on employee performance. This is not in line for the partial effect, where the results obtained show that the only factor that job satisfaction is directly significant effect on employee performance. As for leadership and communication factor was found only to have a significant effect on performance is indirect through job satisfaction variables.*

*Keywords: Leadership, Communication, Job Satisfaction, and Performance.*

### PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi selalu mengarahkan pelaksanaan programnya agar selalu berdaya guna. Begitu pula Dinas Pendidikan Provinsi Riau, yang memiliki tujuan untuk merealisasikan visi dan misinya. Sejalan dengan itu, untuk mewujudkan tercapainya visi-misi yang ada maka kinerja pegawai senantiasa dituntut untuk selalu ditingkatkan. Dan berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan terhadap pegawai Dinas.

Pendidikan Provinsi Riau, ditemukan adanya permasalahan pada kinerja pegawai, dimana permasalahan tersebut ditunjukkan oleh hasil evaluasi laporan akuntabilitas instansi pemerintah (LAKIP) Dinas Pendidikan Provinsi Riau pada periode LAKIP 2010, 2011, dan 2012. Dimana

pada hasil evaluasi LAKIP ditemukan bahwa tingkat capaian kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Riau masih berada di bawah 50%.

Tabel 1. Hasil Evaluasi LAKIP

No	Uraian	Penilaian Tingkat Capaian Kinerja (range : 0% - 100%)
1	Hasil Evaluasi LAKIP TA. 2010	40,71%
2	Hasil Evaluasi LAKIP TA. 2011	30,47%
3	Hasil Evaluasi LAKIP TA. 2012	47,76%

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi LAKIP Dinas Pendidikan Provinsi Riau

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau ditemukan beberapa faktor

yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain yaitu: faktor kepemimpinan, faktor komunikasi, dan faktor kepuasan kerja.

Oleh karena itulah maka penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau”.

### **Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka masalah yang dihadapi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau ?
2. Apakah Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau ?
3. Apakah Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau ?
4. Apakah Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau ?
5. Apakah Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau ?
6. Apakah Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantaranya ?
7. Apakah Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantaranya?

### **Tujuan**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
2. Untuk menganalisis pengaruh Komunikasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
5. Untuk menganalisis pengaruh Komunikasi secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantaranya.
7. Untuk menganalisis pengaruh Komunikasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantaranya.

### **Kerangka Teori Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2012:9), kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kemudian Sedarmayanti (2011:260) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang didapat oleh seseorang atau sekelompok orang

dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi/kinerja tinggi menurut David C. McClelland (1961:112) yang dikutip oleh Mangkunegara (2012:68) yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.

Menurut Henry Simamora (1995:500) seperti dikutip Mangkunegara (2012:14), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor Individu .
2. Faktor Psikologis
3. Faktor Organisasi

Sedarmayanti (2011:268) menjelaskan indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai, yaitu : prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, kemampuan inisiatif, kepemimpinan.

Kemudian berdasarkan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) dikemukakan unsur-unsur dalam penilaian prestasi kerja PNS yang terdiri dari sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Dimana, SKP dinilai dengan indikator: kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sedangkan perilaku kerja dinilai dengan indikator: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

## **Kepemimpinan**

Robbins (2009:49) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. Kemudian Rivai (2012:2) juga mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Wursanto (2005:207) menjelaskan teknik-teknik kepemimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Teknik Kepengikutan
2. Teknik *Human Relations*
3. Teknik Memberi Teladan, Semangat, dan Dorongan

Wursanto (2005:197) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan yang merupakan cara seseorang menjadi pemimpin, atau penyebab timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan tersebut adalah :

1. Teori Kelebihan
2. Teori Sifat
3. Teori Keturunan
4. Teori Kharismatik
5. Teori Bakat
6. Teori Sosial

Rivai (2012:34) menjelaskan indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi instruktif
2. Fungsi konsultatif
3. Fungsi partisipasi
4. Fungsi delegasi
5. Fungsi pengendalian

Kemudian Henry Mintzberg dalam Winardi (2009:21), mengemukakan tiga macam indikator

terkait peranan pemimpin yaitu: Peranan Interpersonal, Peranan Informasional, dan Peranan Pembuat Keputusan.

### **Komunikasi**

Ivancevich, dkk (2007:116) mendefinisikan komunikasi sebagai proses transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya. Kemudian menurut Brent D. Rubben dalam Muhammad (2011:3) komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Widjaja (2010:9) mengemukakan fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial: informasi, sosialisasi, motivasi, perdebatan dan diskusi, pendidikan, memajukan kebudayaan, hiburan, dan integrasi.

Tujuan komunikasi pada umumnya adalah agar apa yang kita sampaikan itu dapat dimengerti, agar memahami orang lain, supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain, dan untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Singkatnya komunikasi bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan gagasan, dan tindakan.

Menurut Ivancevich, dkk (2007:140) terdapat beberapa faktor yang mampu meningkatkan komunikasi efektif dalam internal organisasi, antara lain mencakup : melakukan tindak lanjut, mengatur aliran informasi, menggunakan umpan balik, empati, repetisi (pengulangan kembali), mendorong rasa saling percaya, mengatur waktu yang tepat, menyederhanakan bahasa, mendengarkan secara efektif, menggunakan gosip, dan mendorong komunikasi etis.

Menurut Muhammad (2011:108) indikator terkait dengan komunikasi dalam internal organisasi antara lain yaitu: komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan, dan komunikasi horizontal. Flippo dalam Mangkunegara (2011:152) mengemukakan indikator-indikator komunikasi dalam suatu organisasi, yang terdiri dari: komunikasi ke atas, dan komunikasi ke bawah. Selanjutnya Siagian (2013:306) mengemukakan aliran-aliran komunikasi yang dapat digunakan untuk mengukur variabel komunikasi yang berjalan dalam suatu organisasi antara lain: komunikasi vertikal ke bawah, komunikasi vertikal ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal

### **Kepuasan kerja**

Badeni (2013:43) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Sedangkan Siagian (2013:295) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersikap positif maupun bersikap negatif tentang pekerjaannya. Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2009:107).

Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut beberapa ahli, antara lain yaitu (Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara, 2011:120) :

1. Teori Keseimbangan (Equity Theory).
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)
4. Teori Pandangan Kelompok Sosial

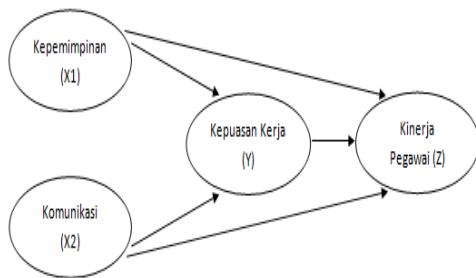
5. Teori Dua Faktor
6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Colquit, LePine, Wesson dalam Wibowo (2014:132), mengemukakan bahwa kepuasan dari pekerjaan terdiri dari 8 macam kategori indikator yaitu: gaji, peluang promosi, atasan, rekan sekerja, pekerjaan itu sendiri, *altruism*, status, dan lingkungan kerja.

Badeni (2013:44) mengemukakan indikator pengukuran kepuasan kerja yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, atasan, kesempatan promosi, dan lingkungan kerja.

### Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



### Hipotesis:

1. Diduga kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
2. Diduga komunikasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
3. Diduga kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
4. Diduga kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
5. Diduga komunikasi secara parsial berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau

6. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantaranya
7. Diduga komunikasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantaranya

### Metodologi

#### Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dan analisa kuantitatif menggunakan analisis statistik. Proses pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner.

#### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan adalah:

1. Kinerja, indikatornya yaitu:

- 1) Kuantitas Pekerjaan
- 2) Kualitas Pekerjaan
- 3) Waktu
- 4) Biaya
- 5) Orientasi pelayanan
- 6) Integritas
- 7) Komitmen
- 8) Disiplin
- 9) Kerjasama, dan
- 10) Kepemimpinan

Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011

2. Kepemimpinan, indikator yang digunakan yaitu:

- 1) Fungsi instruktif
- 2) Fungsi konsultatif
- 3) Fungsi partisipasi
- 4) Fungsi delegasi
- 5) Fungsi pengendalian

Rivai (2012:34)

3. Komunikasi, indikatornya yaitu:

- 1) Komunikasi vertikal ke bawah

- 2) Komunikasi vertikal ke atas
  - 3) Komunikasi horizontal, dan
  - 4) Komunikasi diagonal
- Siagian (2013:306)
4. Kepuasan kerja, indikatornya yaitu:
    - 1) Pekerjaan itu sendiri
    - 2) Gaji
    - 3) Rekan kerja
    - 4) Atasan/pimpinan
    - 5) Kesempatan Promosi
    - 6) Lingkungan kerja
- Badeni (2013:44).

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Riau Jalan Cut Nyak Dien No.3 Kota Pekanbaru Tahun 2013 sebanyak 188 orang.

Adapun jumlah sampel penelitian ini dan dianggap memenuhi syarat diperoleh menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{188}{1 + 188(0,05)^2} = 128 \text{ resp}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel  
N = jumlah populasi  
e = persen kelonggaran ketidaktelitian yaitu 5%.

#### Prosedur Pengumpulan Data

Terdapat 2 (dua) jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder, yaitu sebagai berikut (Sanusi, 2012:104):

1. Data Primer merupakan data yang didapatkan langsung dari responden. Untuk memperoleh data tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.
2. Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari arsip instansi mengenai gambaran umum instansi dan data pegawai.

#### Skala Penelitian

Skala yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada skala likert. Adapun kategori skala likert yang digunakan, yaitu: (Sugiyono, 2012:133).

1. Sangat Setuju : 5
2. Setuju : 4
3. Ragu-ragu : 3
4. Tidak Setuju : 2
5. Sangat Tidak Setuju : 1

Berdasarkan kategori skala tersebut maka dapat dihitung interval skala jawaban sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{NA - NB}{Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Keterangan :

NA = Nilai Atas dari skor jawaban

NB = Nilai Bawah dari skor jawaban

Kelas = Jumlah tingkatan skor jawaban

Dengan demikian, kriteria interval skor jawaban responden menjadi seperti berikut ini :

4,20 – 5,00 = Sangat baik

3,40 – 4,19 = Baik

2,60 – 3,39 = Cukup

1,80 – 2,59 = Kurang

1,00 – 1,79 = Tidak Baik

#### Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### Uji Validitas:

Menurut Sanusi (2012:76), uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Sanusi (2012:77) mengemukakan suatu instrumen penelitian dikatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

##### Uji Reliabilitas:

Menurut Sanusi (2012:80), uji reliabilitas dimaksudkan untuk

melihat konsistensi suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang sama adalah tetap atau konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Siregar (2014:90), adapun kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel atau dapat dipercaya dengan menggunakan teknik *alpha cronbach* yaitu apabila koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ ) > 0,6.

## 2. Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Analisa jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variable  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$ .

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2011:2) analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien path ditunjukkan oleh output yang dinamakan *Coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau dikenal dengan nilai *Beta*. (Riduwan dan Kuncoro, 2011:116).

Hipotesis penelitian yang akan diuji, dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut :

$$H_a : \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi:

- ✓ Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau [ $0.05 \leq \text{Sig}$ ], maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- ✓ Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas Sig atau [ $0,05 > \text{Sig}$ ], maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

## 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, atau dengan kata lain berapa besar suatu variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebasnya.

Lebih jelasnya, jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin mendekati 1 maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari *variabel independent* semakin besar terhadap *variabel dependent*-nya, artinya model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan *variabel dependent*-nya. Namun jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin mendekati 0 maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari *variabel independent* semakin kecil terhadap *variabel dependent*-nya, artinya model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan *variabel dependent*-nya (Supardi, 2013:188).

## Analisis data

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Jumlah butir pernyataan instrumen kuesioner dalam penelitian ini semuanya adalah 24 butir dengan perincian instrumen kepemimpinan ( $X_1$ ) sebanyak

10 pernyataan, komunikasi (X2) sebanyak 8 pernyataan, kepuasan kerja (Y) sebanyak 12 pernyataan, dan kinerja (Z) sebanyak 18 pernyataan. Perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen menggunakan bantuan program SPSS versi 19. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Uji Validitas :

Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Instrumen penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu kepemimpinan (X1) sebanyak 10 pernyataan, komunikasi (X2) sebanyak 8 pernyataan, kepuasan kerja (Y) sebanyak 12 pernyataan, dan kinerja (Z) sebanyak 18 pernyataan. Uji validitas angket menggunakan *Pearson Correlation*. Kriteria pengujian untuk butir pertanyaan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ ,  $r_{tabel}$  pada signifikansi 5% = 0,1736 dan  $r_{tabel}$  pada signifikansi 1% = 0,2269. Dan pada perhitungan uji validitas instrumen dengan bantuan program SPSS versi 19, diperoleh hasil:

1) Uji Validitas Kepemimpinan (X1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa 10 butir pertanyaan variabel kepemimpinan semua valid, karena *pearson correlation* masing-masing pertanyaan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

2) Uji Validitas Komunikasi (X2)

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa 8 butir pertanyaan instrumen semuanya valid, karena *pearson correlation* masing-masing pertanyaan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

3) Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa ke-12 pertanyaan instrumen kepuasan kerja semuanya valid, karena *pearson correlation* masing-masing butir pertanyaan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

4) Uji Validitas Kinerja (Z)

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa ke-18 pertanyaan instrumen kinerja semuanya valid, karena *pearson correlation* masing-masing pertanyaan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Instrumen kepemimpinan mempunyai nilai *Cronbach alpha* 0,775 > 0,60 maka reliabel.
- 2) Instrumen komunikasi mempunyai nilai *Cronbach alpha* 0,869 > 0,60 maka reliabel.
- 3) Instrumen kepuasan kerja mempunyai nilai *Cronbach alpha* 0,825 > 0,60 maka reliabel.
- 4) Instrumen kinerja mempunyai nilai *Cronbach alpha* 0,833 > 0,60 maka reliabel.

### Analisa Jalur (Path Analysis)

Adapun hasil analisis jalur yang dilakukan antara lain:

1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung dibagi menjadi 2 (dua) yaitu pengaruh langsung variabel independen (variabel kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel kinerja yang kemudian disebut sub-struktural 1 dan pengaruh langsung variabel independen (variabel kepemimpinan dan komunikasi) terhadap variabel kepuasan kerja yang kemudian disebut sub-struktural 2. Untuk lebih jelasnya,



koefisien jalur dari setiap sub-struktural dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Persamaan koefisien jalur sub struktural-1:

$$Z = 0.099 X_1 + 0.179 X_2 + 0.368 Y$$

Hasil pengolahan data untuk substruktural 1 dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji-t/parsial Substruktur 1

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	26.929	3.421		7.579	.000			
1	KEPEMIMPINAN	.147	.149	.089	.985	.327	.534	1.872
	KOMUNIKASI	.259	.152	.179	1.707	.090	.493	2.030
	KEPUASAN_KERJA	.422	.119	.368	3.541	.001	.500	1.999

a. Dependent Variable: KINERJA

### Uji-t/parsial

Pada tabel 2 ditemukan hanya variabel kepuasan kerja yang berpengaruh positif (0.368) dan signifikan terhadap variabel kinerja, dimana nilai sig=0.001<0.05, sedangkan variabel yang lain tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

### Uji Hipotesis Sub struktural 1 :

- Kepemimpinan terhadap kinerja
  - Ho<sub>1</sub> :Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja
  - Ha<sub>1</sub> :Terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Dari pengolahan data, ditemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (terima Ho dan tolak Ha)
- Komunikasi terhadap kinerja
  - Ho<sub>2</sub> : Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja
  - Ha<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja Dari pengolahan data, ditemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja (terima Ho dan tolak Ha)

- Kepuasan kerja terhadap kinerja
  - Ho<sub>3</sub> : Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja
  - Ha<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja

Dari pengolahan data, ditemukan kepuasan kerja berpengaruh positif (0,368) dan signifikan (0,001) terhadap kinerja (tolak Ho dan terima Ha).

### Uji determinasi

Tabel 3. Hasil Uji Determinasi Substruk 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.579 <sup>a</sup>	.330	.314	5.923105	.330	20.385	3	124	.000

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data Olahan, 2014

Pada tabel 3 diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, variabel komunikasi dan variabel kepuasan kerja memiliki koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) 0.330, yang berarti variabel kepemimpinan, variabel komunikasi dan variabel kepuasan kerja memiliki kontribusi 33% dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kinerja, sedangkan sisanya sebesar 67% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

- Persamaan koefisien jalur sub struktural-2:

$$Y = 0.341 X_1 + 0.442 X_2$$

Hasil pengolahan data untuk substruktural 2 dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji-t/parsial Substruktur 2

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. Error					
(Constant)	9.749	2.416		4.035	.000		
1 KEPEMIMPINAN	.440	.105	.341	4.208	.000	.810	1.640
KOMUNIKASI	.559	.102	.442	5.457	.000	.810	1.640

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

### Uji-t/parsial

Pada tabel 4 terlihat bahwa variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi secara statistik memiliki pengaruh positif (0.341 dan 0.442) dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, dimana nilai signifikansi masing-masing lebih kecil dari alpha 0.05 yaitu 0.000 dan 0.000.

#### Uji Hipotesis Sub struktural 2 :

1) Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Ho<sub>4</sub> : Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Ha<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Dan berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif (0,341) dan signifikan (0,000) terhadap kepuasan kerja (tolak Ho dan terima Ha)

2) Komunikasi terhadap kepuasan kerja

Ho<sub>5</sub> : Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja

Ha<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi terhadap kepuasan kerja

Dan berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif (0,442) dan

signifikan (0,000) terhadap kepuasan kerja (tolak Ho dan terima Ha)

### Uji determinasi

Tabel 5. Hasil Uji Determinasi Substruktural 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.707 <sup>a</sup>	.500	.492	4.446557	.500	62.441	2	125	.000

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

Pada tabel 5 diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi memiliki koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) 0.500, yang berarti variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi memiliki kontribusi 50% dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya yaitu sebesar 50% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

#### 2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel independen (variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi) terhadap variabel dependen (variabel kinerja) melalui variabel perantara yang dalam penelitian ini merupakan variabel kepuasan kerja. Untuk mengetahuinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

4. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja :  $0.341 \times 0.368 = 0.1255 = 0.13$ .

Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja :  $0.442 \times 0.368 = 0.1627 = 0.16$ .

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung :

1. Kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ho<sub>6</sub> : Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara

kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ha<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Dan berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka Ho ditolak dan Ha diterima.

2. Komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ho<sub>7</sub>: Tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ha<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Dan berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka Ho ditolak dan Ha diterima

3. Pengaruh Total

Pengaruh total adalah pengaruh akumulasi antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Untuk lebih jelasnya, pengaruh total diperoleh dengan persamaan sebagai berikut:

**Total Effect = direct effect + indirect effect**

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur pada substruktural 1, ditemukan bahwa variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah variabel kepuasan kerja, sedangkan untuk variabel independen yang lainnya ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh total variabel independen (variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi) terhadap variabel dependen (variabel kinerja) adalah sama dengan pengaruh tidak langsungnya. Sehingga dengan demikian:

5. Pengaruh total untuk variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja

**Total Effect = direct effect + indirect effect**

**Total Effect = 0 + 0.13 = 0.13**

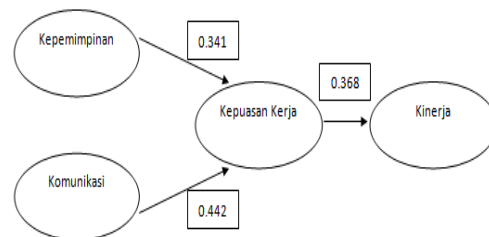
6. Dan, pengaruh total untuk variabel komunikasi terhadap variabel kinerja

**Total Effect = direct effect + indirect effect**

**Total Effect = 0 + 0.16 = 0.16**

Dengan demikian, berdasarkan perhitungan yang dilakukan secara statistik untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, maka model penelitian yang dilakukan menjadi seperti berikut ini:

Gambar 2. Model Penelitian



## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Adapun pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja (Hipotesis 1 ditolak). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi kepemimpinan (0,327) yang lebih besar dari 0,05.
- 2) Variabel kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja (Hipotesis 6 diterima). Adapun besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ini yaitu positif 0.13.

### **7. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja**

Adapun pengaruh komunikasi terhadap kinerja, dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel komunikasi tidak berpengaruh parsial secara langsung terhadap variabel kinerja (Hipotesis 2 ditolak). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi komunikasi (0,09) yang lebih besar dari 0,05.
- 2) Variabel komunikasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja (Hipotesis 7 diterima) Adapun besar pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ini yaitu positif 0.16.

### **8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Adapun pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja (Hipotesis 3 diterima). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi komunikasi (0,001) yang lebih kecil dari 0,05.

### **9. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Adapun pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan berpengaruh parsial secara langsung terhadap variabel kinerja (Hipotesis 4 diterima). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi kepemimpinan (0,000) yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ini yaitu positif 0.341.

### **10. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Adapun pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel komunikasi berpengaruh parsial secara langsung terhadap variabel kinerja (Hipotesis 5 diterima). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi kepemimpinan (0,000) yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ini yaitu positif 0.442.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Dari hasil dari penelitian yang dilakukan memberikan beberapa kesimpulan, yang antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
2. Komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
3. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
4. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
5. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau
6. Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja

Komunikasi secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja.

### Saran

Untuk penggunaan dan pengembangan sistem ini ada beberapa saran yang perlu diperhatikan antara lain yaitu :

1. Pimpinan hendaknya dapat meningkatkan peran partisipatifnya dan lebih bijak lagi dalam mendelegasikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.
2. Aspek-aspek yang berpengaruh dalam menciptakan komunikasi horizontal dan hubungan sosial yang baik antar sesama rekan kerja perlu ditingkatkan lagi guna terciptanya saling pengertian yang tinggi dalam bekerjasama, yang tidak hanya bersifat insidental namun pada segala bentuk situasi kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dari setiap pegawai.
3. Kemudian sistem promosi yang selama ini berjalan penting untuk di-evaluasi kembali menimbang kepada ditemukannya ketidakpuasan yang dirasakan pegawai yang berpendapat bahwa sistem promosi yang berjalan dirasakan tidak dilakukan secara adil dan wajar serta belum memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk dipromosikan. Dengan berjalannya sistem promosi secara adil dan wajar maka niscaya pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja.
4. Untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Adapun langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja ini dapat ditempuh dengan melaksanakan peningkatan dan perbaikan ataupun evaluasi terhadap saran-saran yang telah disampaikan sebelumnya. Hal ini diperlukan karena melalui hal-hal tersebut maka akan diperoleh peningkatan kepuasan kerja

pegawai. Lebih lanjut lagi, dengan meningkatnya kepuasan kerja ini maka pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus dan penuh semangat dan kemudian akan berdampak terhadap kinerjanya.

Kemudian disamping saran yang telah disampaikan sebelumnya, atas keterbatasan dari penelitian yang telah dilaksanakan penulis juga merekomendasi untuk memperluas kajian dengan menambah variabel lain, contohnya seperti pendelegasian kerja, kerjasama, budaya organisasi, peluang promosi dan motivasi serta faktor-faktor lainnya yang terkait sebagai variabel independen (eksogen) pada penelitian selanjutnya. Hal tersebut penulis pandang penting dan perlu untuk dilakukan guna memberikan solusi yang lebih komprehensif terhadap peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, khususnya peningkatan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atmojo, Marnis., 2012, *The Influence of Transformational Leadership o Job Satisfaction Organizational Commitment, and Employee Performance*, Jurnal Internasional Ilmu Bisnis, vol. V no. 02, 2012: Hal. 113-128.
- Badeni, 2013, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit: CV. Alfabeta, Bandung.
- Ivancevich, John M., dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jilid-2, Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- Lubis, Elfaiz., 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Medan*, Tesis Ilmu Manajemen.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesepuluh, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2012, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Keenam, Penerbit: PT. Refika Aditama, Bandung.
- Muhammad, Arni., 2011, *Komunikasi Organisasi*, Cetakan Kedua belas, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Oei, Istijanto., 2010, *Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, [www.google.com](http://www.google.com) (diakses 12 Februari 2014)
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2011, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Cetakan Ketiga, Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Penerbit: PT. RajaGrafindo Persada, Bandung.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2009, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Kedua belas, Jilid-1, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2009, *Perilaku Organisasi*,

- Cetakan Kedua belas, Jilid-2, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Sanusi, Anwar., 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Penerbit : PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang P., 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesatu, Cetakan Ke-21, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ke-16, Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Supardi U.S, 2013, *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*, Cetakan Pertama, Penerbit: PT. Prima Ufuk Semesta, Jakarta.
- .Wibowo, 2014, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Kesatu, Cetakan Kedua, Penerbit: PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Widjaja, H.A.W., 2010, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, Cetakan Keenam, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Winardi, J., 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga, Penerbit: Prenada Media Group, Jakarta.