

# PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEJABAT STRUKTURAL DAN DOSEN TETAP DI BEBERAPA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAKARTA

Ismuhadjar

Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Jakarta

Yayasan Administrasi Indonesia (UPI Y.A.I)

## ABSTRACT

*The objective of this study is to search empirically the influences of job motivation, interpersonal communication, and organizational commitment toward job-performance.*

*Sample of the study consists of 90 respondents randomly selected from structural and academic staffs from 4 (four) private higher education institutions within The Coordination of Private Higher Educational Institutions, Region III (Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah III) Jakarta. Hypotheses of the study stated that : " There are positive and significant influences of motivation, interpersonal communication, and organizational commitment, individually and simultaneously toward job-performance". The result of the study definitely supports the said hypotheses. Based on the result of the study it is suggested to management of private higher educational institutions in order to upgrade the job-performance of structural and academic staffs continuously by upgrading the job-motivation, interpersonal communication, and their commitment to the institution. To the other researchers it is recommended to do the subsequent research using other variables, including job-ability, job-satisfaction and job-facilities and their influence onto job-performance.*

## Keywords :

*Motivation , Interpersonal Communication , Organizational Commitment, Job Performance, and Management.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Salah satu faktor penentu kemajuan sebuah bangsa adalah tingkat pendidikannya, baik kuantitatif maupun kualitatif. Semakin tinggi tingkat pendidikannya akan semakin cepat pula proses kemajuan bangsa tersebut.

Posisi manajemen menengah (*middle management*) dan manajemen puncak (*top management*) di sebagian besar organisasi berskala besar di masyarakat banyak dijabat oleh personil berpendidikan tinggi. Ini menunjukkan eksistensi perguruan tinggi sebagai pemasok kader-kader pemimpin yang pada gilirannya akan sangat berperan dalam proses perkembangan sebuah bangsa.

Kita mengenal dua kelompok perguruan tinggi di Indonesia, yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dengan karakteristik yang berbeda. Sebagai organisasi pendidikan tinggi milik negara, hampir seluruh kebutuhan finansial maupun operasional PTN dicukupi oleh negara, sehingga dapat lebih berkonsentrasi kepada fungsi akademiknya.

Di lain pihak untuk dapat bertahan, berperan dan berkembang (*survive, exist dan improve*), PTS menghadapi tantangan-tantangan berat, antara lain harus mampu mencukupi sendiri kebutuhan-kebutuhan finansial dan operasionalnya, membangun keunggulan daya saing (*competitive advantage*), menciptakan "brand-image" yang kuat serta menyusun dan melaksanakan strategi pemasaran yang tepat untuk "menjual" daya saing dan brand-image tersebut.

Management-team (yaitu para pejabat struktural) serta para dosen tetap adalah faktor-faktor kunci dari PTS untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas maka pokok bahasan dalam penelitian ini, yaitu : "Apakah terdapat pengaruh dari motivasi kerja, komunikasi antar pribadi dan komitmen organisasi, baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural dan dosen tetap di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta, khususnya di Kopertis Wilayah III Jakarta?"

### Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### Tujuan penelitian :

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan berbagai aspek yang menyangkut masalah motivasi kerja, komunikasi antar pribadi dan komitmen organisasi dan bagaimana pengaruhnya, baik secara

sendiri-sendiri maupun secara simultan, terhadap kinerja para pejabat struktural dan dosen tetap di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta.

#### Manfaat penelitian :

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu acuan bagi manajemen Perguruan Tinggi Swasta dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja para pejabat struktural dan dosen tetapnya.

### LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### Landasan Teori

Kajian teoritis yang akan dikemukakan bertujuan untuk memperjelas gambaran dan memperdalam pemahaman tentang variabel-variabel yang diteliti sebagai landasan untuk menentukan dimensi dan indikator sebagai petunjuk dalam pengumpulan data penelitian agar selaras, akurat dan dapat dianalisis.

#### Motivasi Kerja (Job-Motivation)

Tugas manajemen yang paling sulit namun sangat penting adalah memotivasi karyawan secara efektif. Pernyataan ini dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki (2001), yang dipertegas oleh James Williams (Kisdarto, 2001) yang menyatakan bahwa dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, motivasi merupakan faktor yang berpengaruh paling dominan.

Kutipan-kutipan definisi di bawah ini diharapkan dapat memperjelas pengertian dasar dari motivasi, antara lain :

Williams, C (2000 : p.648) : "..... *the set of forces that initiates directs, and makes people persists in their efforts to accomplish a goal.*"

Certo, SC (1997 : p.380) : ".....*the inner state that cause an individual to behave in a way that ensures the accomplishment of some goals.*"

Certo (1997) menerangkan beberapa teori motivasi yang dibedakan dalam dua kelompok, yaitu process theory dan content theory.

**Process theory** menjelaskan tentang proses bagaimana individu termotivasi. Termasuk dalam kelompok ini antara lain :

**The Need-Goal theory** mengemukakan bahwa motivasi berasal dari perasaan bahwa seseorang membutuhkan sesuatu (felt need), yang kemudian ditransformasikan ke dalam perilaku yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan, sampai felt-need secara signifikan berkurang.

**Expectancy theory** (teori pengharapan) dari Vroom mengemukakan bahwa felt-need mendorong perilaku tertentu dari individu, yang disebut motivasi.

**Equity theory** dari Stacey Adams menekankan kepada pandangan individu terhadap keadilan dalam hubungan kerja tertentu, dan bagaimana pandangan ketidak-adilan menimbulkan perilaku tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.

**Content theory** menghubungkan motivasi dengan pemenuhan kebutuhan manusia. Beberapa teori di antaranya disajikan berikut :

**Teori hirarki kebutuhan** dari Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang dapat dikategorikan dalam lima tingkat / hirarki, yaitu physical needs atau kebutuhan-kebutuhan dasar fisik untuk bertahan hidup, security atau safety needs yaitu kebutuhan rasa aman / terhindar dari cedera fisik maupun psikologis, social needs yaitu kebutuhan untuk mencintai dan dicintai, kasih sayang, persahabatan dan diterima oleh lingkungannya, esteem needs yaitu kebutuhan harga diri dan dihargai / penghargaan dari orang lain, dan self-actualization needs yaitu kebutuhan untuk secara maksimal mengungkapkan potensi diri, untuk menjadi yang terbaik.

**Reinforcement theory** dari William, Chuck (2000) mengemukakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi hasil atau akibat yang mengikutinya. Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif akan lebih sering terjadi, sedangkan perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif akan lebih jarang terjadi.

Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah proses psikologis dalam diri seseorang yang menumbuhkan dorongan yang membangkitkan, mengarahkan dan melakukan perilaku / pekerjaan untuk mencapai sasaran tertentu.

#### **Komunikasi Antar Pribadi (Interpersonal Communication)**

Chuck Williams (2000 : 736) mendefinisikan komunikasi antar pribadi sebagai : "The process of

transmitting information from one person or place to another." . Komunikasi bertujuan untuk mengungkapkan keinginan, mengekspresikan perasaan dan bertukar informasi.

Komunikasi disebut efektif atau berhasil apabila makna informasi yang disampaikan oleh sender (pengirim pesan) kepada receiver (penerima pesan) dan makna informasi yang diterima oleh receiver adalah sama.

Di samping jalur-jalur komunikasi formal, di dalam organisasi juga dikenal jalur komunikasi informal / informal communication channel atau grapevine (Chuck Williams, 2000), yaitu pertukaran pesan antar karyawan di luar jalur komunikasi formal. Grapevine dapat dikendalikan dan dimanfaatkan dengan cara mengenali "tokoh-tokoh kunci" dari grapevine, mensupplynya dengan informasi-informasi dan memanfaatkan mereka untuk menyebar luaskan informasi tersebut.

**Komunikasi antar pribadi** (interpersonal communication) terjadi apabila proses komunikasi mengalir dari seseorang kepada seseorang lainnya dalam pertemuan tatap muka atau kelompok. Porter dan Karlene (Rue & Byars, 1980) mendefinisikan komunikasi antar pribadi sebagai suatu proses interaktif antara seorang individu sebagai pengirim pesan dengan seorang individu lain sebagai penerima pesan yang dilakukan secara verbal (menggunakan kata-kata) dan non verbal (tanpa kata-kata) serta menggunakan simbol-simbol dari orang-orang yang memiliki perbedaan fisik dan budaya.

Kompetensi komunikasi (communication competence) dari setiap individu yang ada di dalam organisasi menurut Kreitner & Kinicki (2000) ditentukan oleh tiga komponen yaitu:

- Communication abilities / traits yang mencakup : pemahaman lintas budaya (cross-cultural awareness) atas lawan berkomunikasi, assertiveness (ekspresif dan percaya diri tanpa mencari keuntungan dari pihak lain), agresiveness (ekspresif dan percaya diri sambil mencari keuntungan tidak wajar dari pihak lain), defensiveness / non assertiveness ( tidak percaya diri, takut-takut, pemalu), dan active listening (kemampuan mendengar dengan baik dan akurat atas pembicaraan pihak lain).

- Situational factor yang mencakup hirarki organisasi, kebijakan dan perbedaan organisasi, suasana organisasi dan lokasi geografis dari organisasi.
- Individu yang terlibat dalam interaksi, antara lain teman, seseorang yang tidak kita percaya, atasan atau bawahan.

Menurut Luthans (1995) ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi antar pribadi, antara lain umpan balik (feed-back), kepercayaan (trust), pengharapan (expectation), nilai-nilai (values), kedudukan (status) dan kecocokan (comptability).

Dari kajian teoritik tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar pribadi adalah berbagi pesan dan informasi antara para individu yang telah saling mengenal untuk mencapai tujuan organisasi melalui pertemuan tatap muka atau kelompok.

### **Komitmen Organisasi (Organizational Commitment)**

Lindsay & Petrick (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dukungan (support) karyawan dan keinginannya untuk mengimplementasikan tujuan, rencana dan keputusan organisasi.

Greenberg & Baron (2000) membedakan tiga jenis komitmen organisasi, yaitu :

- Affective Commitment berhubungan dengan ikatan emosional dalam bentuk tingkatan kekuatan seorang individu untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi karena merasa cocok dengan tujuan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi tersebut.
- Continuance Commitment berhubungan dengan derajat kekuatan seseorang untuk tetap bekerja bagi organisasi berdasarkan faktor-faktor atau perhitungan-perhitungan tertentu, antara lain resiko kehilangan masa pensiun, promosi, jabatan, teman-teman dekat, jaminan hari tua dan sulitnya mendapatkan pekerjaan lain yang sebanding dengan pekerjaan asalnya.
- Normative Commitment mengacu kepada perasaan wajib tetap tinggal di organisasi,

terutama karena norma-norma dan nilai-nilai yang mengidentifikasi perlu adanya loyalitas.

Penelitian Vikram Sethivikram (2000) menyimpulkan adanya manfaat Komitmen Organisasi bagi organisasi antara lain dalam bentuk rendahnya peputaran karyawan (labor turnover), meningkatnya produktivitas, meningkatnya kepuasan kerja, meningkatnya harga diri dan berkurangnya gejala karyawan.

Dari bahasan teoritik tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) adalah tingkat keberpihakan anggauta organisasi terhadap organisasinya.

### **Kinerja (Job Performance)**

Job performance / kinerja / prestasi kerja didefinisikan oleh Stoner & Wankel (1988 : p.693) sebagai : " The quality and quantity of the work accomplished by individual, group, or organization.", sedangkan Achmad S. Ruky (2001 : p.15) mengutip definisi kinerja dari Bernardin & Russel sebagai berikut : " performance is defined as the records of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.". Manajemen kinerja (performance management) berkaitan dengan usaha, program atau kegiatan yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan, yang melibatkan seluruh proses manajemen yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penggerakan / pengerahan dan evaluasi atas hasilnya (Achmad S Ruky, 2000).

Sasaran dari manajemen kinerja pada umumnya adalah peningkatan produktivitas. Kisdarto Atmasoeprapto (2000) mengutip definisi dari Encyclopedia of Performance Management : "Suatu ukuran sejauh mana sumber-sumber daya digabungkan dan dipergunakan dengan baik sehingga dapat mewujudkan hasil-hasil tertentu yang di inginkan.", sedangkan menurut Withmore (1997) : " Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use of resources to the amount of resources employed".

Salah satu aspek kegiatan manajemen kinerja yang sangat penting adalah penilaian kinerja (performance appraisal), yang menurut Certo (1997) adalah : " The process of reviewing past productive activity to evaluate the contribution individuals have made toward attaining management system objectives".

Faktor-faktor yang dinilai dalam performance appraisal menurut Jeff Madura (2001) antara lain : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, waktu penyelesaian tugas, kehadiran dan ketepatan waktu kerja, tanggung jawab atas penyelesaian tugas, dan kerjasama dengan sesama karyawan.

Dari kajian-kajian teroris di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja (job-performance) adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang untuk suatu kegiatan atau fungsi / tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu.

### Kerangka Berpikir

Bertolak dari landasan teori tersebut di atas dibangun kerangka berpikir yang menjadi acuan penelitian ini, yaitu : " Diduga ada pengaruh positif dari variabel-variabel Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi, baik partial maupun

secara simultan, terhadap kinerja".

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori, perumusan masalah dan kerangka berpikir di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

• **Hipotesis Pertama (H<sub>1</sub>)**

Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja

• **Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>)**

Terdapat pengaruh positif Komunikasi Antar Pribadi terhadap Kinerja

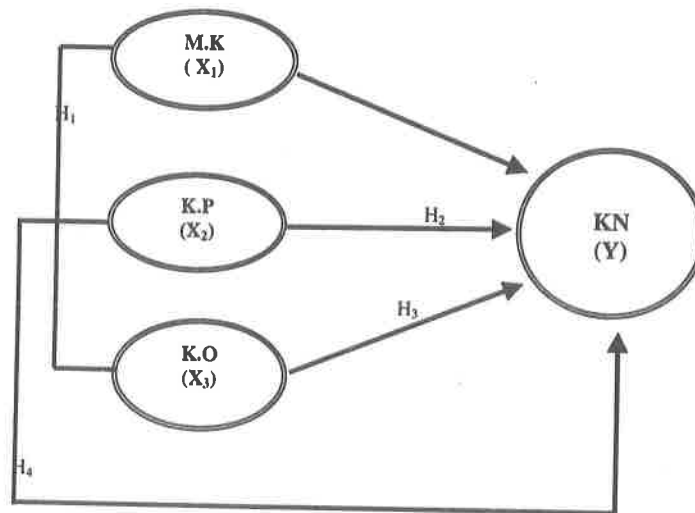
• **Hipotesis Ketiga (H<sub>3</sub>)**

Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

• **Hipotesis Keempat (H<sub>4</sub>)**

Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja.

Konstelasi masalah penelitian sebagaimana dituangkan dalam hipotesis tersebut di atas akan menjadi lebih jelas dengan menggambarkan dalam diagram sebagai berikut:



Keterangan :  
MK (X<sub>1</sub>) = Motivasi Kerja  
KP (X<sub>2</sub>) = Komunikasi Antar Pribadi  
KO (X<sub>3</sub>) = Komitmen Organisasi  
KN (Y) = Kinerja

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini didesain dengan dasar **metode survey**. Sifat penelitian adalah **deskriptif**, **asosiatif** dan **verifikatif**, sedangkan investigasi bersifat **kausalitas** yaitu menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel bebas (*independent variables*) dengan variabel terikat (*dependend variable*). Data dan informasi dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara **empirik (crosssectional)**.

### Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian mengambil lokasi di empat Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah III (Kopertis Wilayah III) DKI Jakarta, yaitu Universitas Nasional, Universitas Mercu Buana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PERBANAS dan Institut Bisnis dan Informatika Indonesia (IBII).

Populasi penelitian adalah para Pejabat Struktural dan Dosen Tetap berjumlah 850 orang, terdiri dari 311 orang Pejabat Struktural dan 539 orang Dosen Tetap dari empat Perguruan Tinggi Swasta yang diteliti.

Dari jumlah tersebut ditetapkan sebagai sampel yang diambil secara acak / random sebanyak 90 responden, terdiri dari 34 orang pejabat struktural dan 56 orang dosen tetap. **Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran**

Pengumpulan data nominal menggunakan teknik interview / wawancara terstruktur, sedangkan untuk pengumpulan data dari responden / sampel tentang variabel-variabel yang diteliti digunakan **Angket / Opini Tertutup** di mana atas setiap butir opini / pernyataan di dalam Angket telah disiapkan alternatif jawaban dengan empat jenjang (**skala interval**), sejak dari pilihan Sangat Setuju (SS), Setuju (ST), Kurang Setuju (KS) dan Tidak Setuju (TS). Interpretasi jawaban responden menggunakan **Skala Likert** yaitu pemberian skor / nilai atas setiap alternatif jawaban dengan urutan : Sangat Setuju (SS) skor = 4, Setuju (ST) skor = 3, Kurang Setuju (KS) skor = 2 dan jawaban Tidak Setuju (TS) skor = 1.

### Analisis Data dan Uji Hipotesis

Tahap-tahap analisis data dan uji hipotesis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai

berikut :

**1). Analisis Pendahuluan** untuk mendeskripsikan data masing-masing variabel secara partial, dengan menggunakan statistik deskriptif (rata-rata, standard deviasi, frekuensi dan histogram)

**2). Uji Hipotesis** dengan menggunakan tehnik analisis koefisien korelasi sederhana, koefisien korelasi jamak, koefisien determinasi, analisis regresi sederhana dan analisis regresi jamak.

## HASIL PENELITIAN

Data penelitian diperoleh dari sampel representatif sebanyak 90 orang responden yang telah dipilih secara acak (random) dari populasi sejumlah 850 orang pejabat struktural dan dosen tetap di 4 (empat) Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah III Jakarta.

### Deskripsi Data Hasil Penelitian

Analisis pendahuluan atas data empirik menggunakan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan data masing-masing variabel secara parsial, dengan hasil seperti tabel 1 di bawah ini.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Uji hipotesis dilakukan dengan tiga metoda analisis yaitu analisis regresi, analisis koefisien korelasi dan analisis koefisien determinasi.

### Pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)

**1. Analisis regresi sederhana** yang dilakukan menghasilkan persamaan  $v = 67,58 + 0,59 X_1$ , yang menunjukkan besarnya **pengaruh** variabel motivasi kerja terhadap kinerja, di mana peningkatan 1 unit skor motivasi kerja akan meningkatkan 0,59 unit skor kinerja. Uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut memberikan hasil sebagai berikut :

**Uji signifikansi** :  $F_{hitung} = 12,84 > F_{tabel} = 3,91$  pada  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa persamaan regresi **sangat signifikan**.

**Uji linearitas** :  $F_{tc(hitung)} = 1,2914^{ns} < F_{tabel} = 2,00$  pada  $\alpha = 0,01$  yang berarti persamaan regresi adalah **linear**.

TABEL 1

DESKRIPSI DATA	MOTIVASI KERJA (X <sub>1</sub> )	KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI (X <sub>2</sub> )	KOMITMEN ORGANISASI	KINERJA RYAWAN (Y)
Rentang Skor teoritis	45 - 180	41 - 164	53 - 212	47 - 188
Nilai Tengah teoritis	112,5	102,5	132,5	117,5
Skor Empiris	138 - 172	133 - 164	139 - 194	127 - 186
Banyak Kelas	7	8	8	8
Panjang Kelas	5	4	7	8
Nilai Rata-rata empiris	158,69	149,93	167,20	161,47
Standar Deviasi	6,84	7,10	11,81	11,34
Median	161,64	150,26	167,9	161,81
Modus	161,14	154,39	169,23	161,98

2. Uji signifikansi koefisien korelasi antara motivasi kerja (X<sub>1</sub>) dengan kinerja (Y) memberikan hasil sebagai berikut :

Korelasi Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	
				α = 0,05	α = 0,01
X <sub>1</sub> dan Y	0,3568	0,1273	3,583	1,66	2,36

Interprestasi dari tabel tersebut adalah :

- Koefisien korelasi ( $r_{yx_1}$ ) = 0,3568 berarti terdapat **korelasi / hubungan positif** antara motivasi kerja dengan kinerja.
- $t_{hitung} = 3,583 > t_{tabel} = 1,66$  pada  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa koefisien korelasi tersebut adalah **signifikan**, artinya dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi penelitian.
- Koefisien Determinasi sebesar 0,1273 berarti besarnya **kontribusi atau sumbangan** variabel motivasi kerja terhadap kinerja adalah 12,73%.

Dari hasil-hasil analisis kuantitatif tersebut di atas dapat disimpulkan : **terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja.**

Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)

1. Hasil dari **analisis regresi sederhana** adalah persamaan  $v = 56,62 + 0,70X_2$ , menunjukkan besarnya **pengaruh** komunikasi antar pribadi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) di mana setiap penambahan 1 unit skor komunikasi antar pribadi akan meningkatkan 0,70 unit skor kinerja.

Uji signifikansi atas persamaan regresi tersebut menunjukkan hasil  $F_{hitung} = 20,85 > F_{tabel} = 3,91$  pada  $\alpha = 0,05$ , berarti bahwa persamaan tersebut **sangat signifikan**.

Uji linearitas menghasilkan  $F_{t(hitung)} = 0,436 < F_{tabel} = 2,00$  pada  $\alpha = 0,01$  yang berarti bahwa persamaan regresi adalah **linear**.

2. Analisis dan uji signifikansi koefisien korelasi menghasilkan gambaran sebagai berikut :

Korelasi Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_2$ dan Y	0,4377	0,1916	4,57	1,66	2,36

Makna dari tabel tersebut di atas adalah :

- **Koefisien korelasi** ( $r_{yx2}$ ) = 0,4377 berarti terdapat **korelasi / hubungan positif** antara komunikasi antar pribadi ( $X_2$ ) dengan kinerja (Y).
- Hasil t - test menghasilkan  $t_{hitung} = 4,57 > t_{tabel} = 1,66$  pada  $\alpha = 0,05$ , artinya hasil uji koefisien korelasi tersebut adalah **signifikan** atau dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi penelitian.
- **Koefisien determinasi** = 0,1916 berarti **kontribusi / sumbangan** variabel komunikasi antar pribadi terhadap kinerja adalah sebesar 19,16%.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil uji hipotesis tersebut diatas adalah : **terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja.**

Korelasi Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	$T_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_3$ dan Y	0,4737	0,2234	5,045	1,67	2,36

Terjemahan dari tabel tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- **Koefisien Korelasi** ( $r_{yx3}$ ) sebesar 0,4737 menunjukkan **hubungan atau korelasi positif** antara variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) dengan kinerja (Y).
- Hasil t - test menunjukkan  $t_{hitung} = 5,045$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,67$  pada  $\alpha = 0,05$  yang berarti hasil uji koefisien korelasi tersebut di atas adalah **signifikan**, artinya dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi penelitian.

Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

1. **Analisis regresi sederhana** yang dilakukan menghasilkan persamaan  $v = 85,4 + 0,45X_3$  yang menunjukkan **besarnya pengaruh** variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y), di mana setiap penambahan 1 unit skor komitmen organisasi akan menambah 0,45 unit skor kinerja.

**Uji signifikansi** atas persamaan regresi tersebut menghasilkan  $F_{hitung} = 25,46 > F_{tabel} = 3,91$  pada  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa persamaan regresi tersebut **sangat signifikan**.

**Uji linearitas** menghasilkan  $F_{tc(hitung)} = 1,2459^{ns} < F_{tabel} = 2,02$  pada  $\alpha = 0,01$  berarti persamaan regresi adalah **linear**.

2. **Uji signifikansi koefisien korelasi** antara  $X_3$  (komitmen organisasi) dengan Y (kinerja) menghasilkan angka-angka sebagai berikut :

- **Koefisien determinasi** sebesar 0,2234 berarti besarnya **kontribusi / sumbangan** variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) adalah 22,34%.

Kesimpulan dari analisis regresi koefisien korelasi dan koefisien determinasi tersebut adalah : **terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja.**

Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Komunikasi Antar Pribadi ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) secara Simultan terhadap Kinerja (Y)



1. Hasil yang diperoleh dari **analisis regresi jamak** yang dilakukan adalah persamaan  $v = -34,49 + 0,40 X_1 + 0,52 X_2 + 0,33 X_3$  yang ternyata **sangat signifikan** berdasarkan hasil F-test yang dilakukan

dimana  $F_{hitung} = 18,33 > F_{tabel} = 2,7$  pada  $\alpha = 0,05$ .

2. Uji signifikasi koefisien korelasi jamak antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ , secara simultan dengan kinerja (Y) memberikan hasil sebagai berikut :

Korelasi Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_1, X_2, X_3$ dan Y	0,6246	0,39	18,33	2,70	3,98

Arti dari angka-angka tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- **Koefisien korelasi** ( $r_{yX_1X_2X_3}$ ) = 0,6246 berarti terdapat **hubungan / korelasi positif** antara Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama dengan Kinerja.

- **F-test** yang dilakukan menghasilkan  $F_{hitung} = 18,33 > F_{tabel} = 2,70$  pada  $\alpha = 0,05$  berarti bahwa hasil analisis korelasi jamak tersebut adalah **signifikan** atau dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi penelitian.

- **Koefisien determinasi** diperoleh 0,39 yang berarti besarnya **kontribusi / sumbangan** Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja adalah 39%.

Berdasarkan hasil dari analisis kuantitatif tersebut di atas dapat disimpulkan : **terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja.**

## KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja, merupakan konfirmasi terhadap hipotesis pertama dalam penulisan ini.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja, sesuai dengan hipotesis kedua dalam penelitian ini.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja merupakan kesimpulan yang membenarkan hipotesis ketiga penelitian ini.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja, komunikasi antar pribadi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja. Kesimpulan ini merupakan pembenaran atas hipotesis keempat dalam penelitian ini.

### Implikasi

Berdasarkan hasil-hasil kajian teoritik dan analisis kuantitatif atas data-data empirik yang terkumpul serta kesimpulan-kesimpulan yang telah disajikan dapat ditarik implikasi dari penelitian ini, sebagai berikut :

" Optimalisasi pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Swasta, khususnya empat Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta yang menjadi objek penelitian, dapat dilakukan oleh manajemen dengan cara meningkatkan kinerja para pejabat struktural dan dosen tetap, melalui peningkatan motivasi kerja, komunikasi antar pribadi dan komitmen mereka terhadap organisasinya. "

### Saran-saran

1. Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja para pejabat struktural dan dosen tetap, disarankan kepada manajemen dari empat Perguruan Tinggi Swasta objek penelitian untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan efektivitas komunikasi antar pribadi dan meningkatkan komitmen organisasi mereka.

2. Disarankan untuk dilakukan penelitian-penelitian lanjutan terhadap para karyawan non-struktural Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta dengan variabel penelitian yang sama yaitu motivasi kerja, komunikasi antar pribadi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan penelitian lanjutan dengan objek penelitian yang sama yaitu pejabat struktural dan dosen

tetap Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta namun dengan variabel-variabel bebas yang berbeda yang teridentifikasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja, antara lain variabel kepuasan kerja (job-satisfaction), kemampuan atau keterampilan kerja (job-ability) dan fasilitas kerja (job-facility).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky .2001. *Sistem Manajemen Kinerja ; Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Certo, SC .1997. *Modern Management : Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment*. Upper Saddle River. Prentice-Hall International, Inc, New Jersey
- Greenberg, J & Baron, RA .2000. *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Imam Ghozali .2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- J. Supranto .2004. *Analisis Multivariat, Arti dan Interpretasi*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Kisdarto Atmosoeparto .2000. *Produktivitas : Aktualisasi Budaya Perusahaan : Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Kreitner, R & Kinicki, A .2000. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies, Inc, New York
- Lindsay, NM & Petrick, JA .1997. *Total Quality and Organization Development*. St. Lucia Press, USA
- Luthans, F .1995. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc, Singapore
- Madura, J .2001. *Pengantar Bisnis*, buku 2, penerjemah Saroyini WR Salib. Salemba Empat, Jakarta
- Rue, LW & Biars, LL .1980. *Management : Theory and Application*. Richard D. Irwin, Inc, USA
- Sedarmayanti 1999. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. CV Mandar Maju, Bandung
- Sugiyono .2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Stoner, JAF & Wankel, FC .1988. *Management*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. Inc, New Jersey
- Val Singh & Vinnicombe, Susan .2000." What does "commitment" really mean ? Views of UK and Swedish engineering managers". *Personnel Review* Vol. 29 No. 2, pp. 228-258, MCB University Press.
- Vikram Sethvikram .2000. "The Multidimensional Nature of Organizational Commitment Among Information Personnel ".  
<http://hsb.Baylor.edu/ramsoner/ais.ac.96/papers/sethi.htm>.
- Williams, C .2000. *Management*. Cincinnati, Ohio :South-Western College Publishing.