

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, dan MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA POLIKTENIK NEGETI BANJARMASIN.

Novi Shintia¹, Rachmiyati²
Politeknik Negeri Banjarmasin ^{1,2}
[novi_shintia@yahoo.co.id^{1\)}](mailto:novi_shintia@yahoo.co.id)
[rachamiyati@ymail.com^{2\)}](mailto:rachamiyati@ymail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk; (1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin, (3) Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin, (4) Mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif Populasi adalah seluruh dosen dan tenaga administrasi pada Politeknik Negeri Banjarmasin dengan jumlah 312 orang, penarikan sampel penelitian menggunakan teknik sampling berimbang (*proportional sampling*), dimana penunjukkan ini disesuaikan dengan jumlah anggota tiap-tiap kelompok yang lebih besar. Teknik analisis data menggunakan korelasi dan regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,871 dengan signifikansi sig. = 0,000 < 0,05, maka Ho ditolak. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan direktur berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) Variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,908 dengan signifikansi Sig.- 0,000 < 0,05, maka Ho ditolak. Hal ini menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, (3) Variabel motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,917 dengan signifikansi Sig.- 0,000 < 0,05, maka Ho ditolak. Hal ini menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, dan (4) Dari tabel ANOVA diperoleh F = 307.000 dengan nilai Sig. = 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, kinerj PNS

I. PENDAHULUAN

PNS merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong PNS untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Peranan terhadap kinerja PNS yang berasal dari pimpinan dapat terwadahi apabila adanya komunikasi yang terjalin dengan baik

antara pimpinan di perguruan tinggi dengan PNS sebagai bawahannya. Hal ini akan menimbulkan motivasi kerja yang saling menguntungkan agar para karyawan selalu berupaya melakukan peningkatan kemampuan personal dan profesionalnya dalam bentuk peningkatan kinerjanya (Mantja, 2007:156).

Menurut Deming dan Juran, bahwa kegagalan mutu pendidikan adalah akibat komitmen manajemen yang salah. Sedangkan secara khusus kegagalan mutu, karena tidak dipatuhinya prosedur dan aturan, kegagalan komunikasi atau mudah salah paham, anggota staf/PNS belum memiliki pengetahuan,

keterampilan dan sikap yang diperlukan sebagai syarat-syarat karyawan dan pimpinan perguruan tinggi yang memadai (profesionalitas yang belum memadai), dan kurangnya motivasi serta masalah perlengkapan dan kurang memadainya penghargaan/insentif (Sallis, 2001: 48).

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar (Robins, 1996:5).

Komunikasi yang baik dipengaruhi oleh iklim organisasi. Oleh sebab itu, para manajer perlu menciptakan iklim organisasi yang hangat, yang sering disebut iklim terbuka, dimana setiap orang diberi kesempatan cukup longgar untuk menemui siapa saja, kapan saja, untuk membicarakan apa saja. Hal ini diperlukan komunikasi yang baik (Pidarta, 2004: 229).

Komunikasi yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi terhadap jenis karyawan (dosen dan Tenaga Administrasi) yang ada dilakukan dalam rangka memberikan motivasi kerja. Dengan demikian akan tercapai kinerja yang baik.

Kinerja karyawan tidak timbul dengan mudah, tetapi kinerja karyawan tersebut timbul secara intern pribadi dari karyawan itu sendiri secara ekstern dengan memberikan stimulus seperti komunikasi, pengendalian, motivasi dan kepemimpinan. Dalam pengembangan profesi karyawan juga membutuhkan pembinaan antar hubungan dan komunikasi. Tanpa ada hubungan dan komunikasi yang harmonis sangat sulit untuk mengembangkan profesi karyawan (Pidarta, 2004:76).

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa gaya kepemimpinan telah memberikan dukungan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik pada penulisan tesis ini dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin*".

Salah satu keberhasilan kinerja PNS tergantung pada bagaimana perilaku kepemimpinan perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan, sehingga para PNS merasa mendapat perhatian tanpa merasakan suatu tekanan yang akhirnya akan membawa suasana kerja yang kondusif dengan sasaran peningkatan kerja. Hal ini akan terlaksana bila terjalin

komunikasi yang baik antara pimpinan dengan PNS sebagai bawahan di perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa gaya kepemimpinan telah memberikan dukungan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik pada penulisan penelitian ini dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin*".

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, bahwa suatu perguruan tinggi selalu mengharapkan pegawai yang profesional dapat menunjukkan kinerjanya yang baik, dan berusaha untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerjanya agar tercapai mutu pendidikan yang berkualitas.

Salah satu keberhasilan kinerja PNS tergantung pada bagaimana perilaku kepemimpinan perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan, sehingga para PNS merasa mendapat perhatian tanpa merasakan suatu tekanan yang akhirnya akan membawa suasana kerja yang kondusif dengan sasaran peningkatan kerja. Hal ini akan terlaksana bila terjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dengan PNS sebagai bawahan di perguruan tinggi.

1.1 Rumusan Masalah

Dari kesimpulan di atas maka perumusan masalah disusun sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin?
2. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin?
4. Apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin?

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin. (2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin. (3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin. (4) Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya

kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin.

II. LANDASAN TEORI

Menurut White dan Lippitt (Winardi, 2002:79) mengemukakan tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Otoriter

- 1) Semua determinasi "*policy*" dilakukan oleh pemimpin
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
- 4) "Dominator" cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota; ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

b. Demokrasi

- 1) Semua "*policiess*" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.
- 2) Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok.
- 4) Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

c. Partisipatif mendesentralisasi wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan autokratik, karena keputusan itu timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka (Davis & Newstrom, 1989: 165).

d. Laissez-Faire

- 1) Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individu dengan minimum partisipasi pemimpin.
- 2) Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan

apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.

- 3) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
- 4) Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Istilah Komunikasi berasal dari bahasa Inggris "*Communication*", sedang dari Bahasa latin "*Communis*" dari kata *Common* yang berarti sama, maksudnya jika kita mengadakan komunikasi berarti seseorang atau sekelompok orang mewakili gagasan untuk mengadakan kerja sama dengan orang lain.

dimana komunikasi merupakan suatu kegiatan yang ditandai dengan tindakan, perubahan, pertukaran, dan perpindahan.

Manusia hidup di dunia manapun ia berada selalu terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi manusia, karena manusia adalah makhluk sosial dalam melakukan hubungan dengan manusia lainnya.

Pengertian komunikasi secara umum dapat dilihat dari beberapa segi yaitu:

- 1) Pengertian komunikasi secara Etimologis

Pengertian komunikasi secara Etimologis adalah berasal dari Bahasa Latin "*Communication*" dan perkataan ini bersumber dari *communis*. Arti kata *Communis* disini adalah sama, dalam arti sama maknanya.

Komunikasi akan berlangsung apabila terjadi persamaan persepsi antara komunikator dengan komunikan dan hubungan mereka akan komunikatif, apabila sebaliknya terjadi ketidaksamaan persepsi maka komunikasi tidak akan komunikatif.

- 2) Pengertian Komunikasi secara terminologis

Secara terminologis, komunikasi adalah proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.

- 3) Pengertian Komunikasi secara Paradigmatis

Menurut Effendy (2003:3) bahwa pengertian komunikasi secara Paragdimatis adalah : Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk merubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung melalui media.

Dalam definisi diatas nampak bahwa komunikasi dalam pengertian paradigmatis mengandung tujuan tertentu baik melalui lisan, tulisan, tatap muka maupun melalui media massa seperti surat kabar, radio, televisi,

internet, facebook, twitter, bbm, poster, spanduk dan media lain yang sejenisnya.

Komunikasi adalah sebagai proses seorang insan (komunikator) menyampaikan perangsang biasanya lambang-lambang dalam bentuk kata-kata untuk merubah tingkah laku insan-insan lainnya.

Dari beberapa definisi diatas, dapatlah kita ambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi itu adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sengaja antara dua orang atau lebih, salah satu diantaranya berperan sebagai komunikator dan komunikan.

b. Fungsi Komunikasi

Komunikasi manusia adalah komunikasi yang mengisyaratkan penyampaian pesan kearah dari seseorang (atau suatu lembaga) kepada seseorang (sekelompok orang) lainnya, baik secara langsung (tatap muka) ataupun melalui media dan komunikasi dianggap suatu proses linier yang dimulai dengan sumber atau pengirim dan berakhir pada penerima, sasaran atau tujuan.

Menurut Robbins (1996:5) mengemukakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu : kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan/pegawai. Bila para karyawan, misalnya, dimana untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan.

Gorden (Mulyana, 2005:5-30) mengkategorikan fungsi komunikasi menjadi empat, yaitu:

1) Sebagai komunikasi sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat (keluarga, kelompok belajar, perguruan tinggi, RT, desa, ..., negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep diri adalah pandangan kita mengenai diri kita, dan itu hanya bisa kita peroleh lewat

informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Melalui komunikasi dengan orang lain kita belajar bukan saja mengenai siapa kita, namun juga bagaimana kita merasakan siapa kita. Anda mencintai diri anda bila anda merasa telah dicintai; anda berpikir anda cerdas bila orang-orang sekitar anda menganggap anda cerdas; anda merasa tampan atau cantik bila orang-orang sekitar anda juga mengatakan demikian.

2) Sebagai komunikasi ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku non verbal. Seorang ibu menunjukkan kasih sayangnya dengan membelai kepala anaknya. Orang dapat menyalurkan kemarahannya dengan mengumpat, mengepalkan tangan seraya melototkan matanya, mahasiswa memprotes kebijakan penguasa negara atau penguasa kampus dengan melakukan demonstrasi.

3) Sebagai komunikasi ritual

Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai rites of passage, mulai dari upacara kelahiran, sunatan, ulang tahun, pertunangan, siraman, pernikahan, dan lain-lain. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau perilaku-perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Ritual-ritual lain seperti berdoa (sholat, sembahyang, misa), membaca kitab suci, naik haji, upacara bendera (termasuk menyanyikan lagu kebangsaan), upacara wisuda, perayaan lebaran (Idul Fitri) atau Natal, juga adalah komunikasi ritual. Mereka yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen mereka kepada tradisi keluarga, suku, bangsa, negara, ideologi, atau agama mereka.

4) Sebagai komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap, menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan, namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut. Studi komunikasi membuat kita peka terhadap berbagai strategi yang dapat kita gunakan dalam komunikasi kita untuk bekerja

lebih baik dengan orang lain demi keuntungan bersama. Komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik, memperoleh simpati, empati, keuntungan material, ekonomi, dan politik, yang antara lain dapat diraih dengan pengelolaan kesan (*impression management*), yakni taktik-taktik verbal dan nonverbal, seperti berbicara sopan, mengobral janji, mengenakan pakaian necis, dan sebagainya yang pada dasarnya untuk menunjukkan kepada orang lain siapa diri kita seperti yang kita inginkan.

Sedangkan Lasswell (Nurudin dan Effendy, 2004:27) memaparkan fungsi komunikasi sebagai berikut:

- 1) Penjajagan/pengawasan lingkungan (*surveillance of the information*) yakni penyingkapan ancaman dan kesempatan yang mempengaruhi nilai masyarakat.
- 2) Menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dari masyarakat untuk menanggapi lingkungannya
- 3) Menurunkan warisan sosial dari generasi ke generasi berikutnya.

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila para karyawan, misalnya diminta untuk terlebih dulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi menjalankan sebagai suatu control. Tetapi komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka harus bekerja baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar (Robbins, 1996: 5).

Unsur-Unsur Komunikasi

Unsur-unsur komunikasi itu mutlak harus ada pada setiap proses komunikasi sebagai bagian atau elemen dari suatu kesatuan atau keseluruhan. Dan unsur-unsur tersebut selalu terdapat dari setiap komunikasi atau dalam bentuk komunikasi yang bagaimanapun juga. Sesuai dengan pengertian komunikasi tersebut, maka komunikasi sebagai proses harus didukung oleh unsur-unsur pokok, yang satu sama lainnya tidak terpisah.

Pada umumnya proses komunikasi itu dirumuskan secara sederhana dengan model S – M – R (S=Source, M=Message, R=Receiver). Artinya komunikasi terdiri dari tiga unsur yaitu Sumber, Pesan, Sasaran, model ini sederhana dikemukakan oleh Aristoteles. Kemudian muncul lagi rumus Schram yaitu Source – Encoder – Signal – Decoder – Destination. Selanjutnya Barlo memberi rumusan Source – Encoder – Message – Channel- Receiver.

Model yang lebih umum adalah model S – M – C – R – E (Source – Message – Channel – Receiver – Effect). Suatu Sumber (S), menyampaikan pesan (M), melalui saluran (C), kepada penerima (R), dengan Effect (E) tertentu. Atau seperti Model Lasswell (1972:117) siapa, berkata apa, kepada siapa, melalui saluran apa, dan bagaimana efeknya. Dengan demikian secara umum komunikasi terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut : (1) Komunikator (sumber), (2) Komunika (pesan), (3) Komunikan (sasaran, penerima, Khalayak), (4) Media (alat penyalur), dan (5) Effect (umpan balik).

Semua unsur-unsur tersebut merupakan lapangan–lapangan penelitian dan analisa ilmiah yang dikenal berturut-turut dengan istilah control Analysis (who), Content Analysis (says what), Media Analysis (to whom) dan Effect Analysis (with what effect).

Analisis 5 unsur menurut Lasswell (1972: 32) tentang komunikasi, yaitu:

1) *Who?* (siapa/sumber).

Sumber/komunikator adalah pelaku utama/pihak yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi atau yang memulai suatu komunikasi, bisa seorang individu, kelompok, organisasi, maupun suatu negara sebagai komunikator.

2) *Says What?* (pesan).

Apa yang akan disampaikan/dikomunikasikan kepada penerima (komunikan), dari sumber (komunikator) atau isi informasi. Merupakan seperangkat symbol verbal/non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan/maksud sumber tadi. Ada 3 komponen pesan yaitu makna, simbol untuk menyampaikan makna, dan bentuk/organisasi pesan.

3) *In Which Channel?* (saluran/media).

Wahana/alat untuk menyampaikan pesan dari komunikator (sumber) kepada komunikan (penerima) baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung (melalui media cetak/elektronik dll).

4) *To Whom?* (untuk siapa/penerima).

Orang/kelompok/organisasi/suatu negara yang menerima pesan dari sumber. Disebut tujuan (destination)/pendengar

(listener)/khalayak(audience)/komunikasikan/penafsir/penyandi balik(decoder).

5) *With What Effect?* (dampak/efek).

Dampak/efek yang terjadi pada komunikasikan (penerima) setelah menerima pesan dari sumber, seperti perubahan sikap, bertambahnya pengetahuan, dll.

Komunikasikan dan komunikasikan yang dikenal selama ini digabung menjadi peserta, dengan maksud bahwa dalam suatu proses komunikasikan, kedua unsur tersebut dapat bergantian posisi. Mereka bergantian menjadi komunikasikan dan komunikasikan, komunikasikan dan komunikasikan. Hal ini lebih jelas dalam dialog, diskusi dan percakapan sehari-hari. Karena yang dipelajari oleh komunikasikan dalam komunikasikan ialah bagaimana caranya berkommunikasikan agar menimbulkan hasil yang

HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teoritis hipotesis sebagai berikut :

(1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian, teknik analisis data yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah sebagai berikut :

a. Analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan 1

1) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor gaya kepemimpinan sebagai X_1 dan skor kinerja PNS sebagai Y pada program excel.

2) Memasukkan skor gaya kepemimpinan sebagai X_1 dan skor kinerja PNS sebagai Y pada program excel ke program SPSS Versi 19 dengan cara mengcopy data.

3) Membuka Program SPSS Versi 19 dengan langkah: buka data --> analyze --> Correlate --> partial --> ok

b. Analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan 2

1) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor komunikasi sebagai X_2 dan skor kinerja PNS sebagai Y .

2) Memasukkan skor komunikasi sebagai X_2 dan skor kinerja PNS sebagai Y pada program excel ke program SPSS Versi 19 dengan cara mengcopy data.

3) Membuka Program SPSS Versi 19 dengan langkah: buka data --> analyze --> Correlate --> partial --> ok

c. Analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan 3

positif dan tidak melakukan sesuatu menjadi melakukan sesuatu, agar yang tadinya melakukan hal yang salah menjadi melakukan hal yang benar.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa lingkungan komunikasi bukan hanya menyampaikan dengan kata-kata akan tetapi lebih luas dari pada itu. Akhirnya unsur yang paling dominan dalam seluruh proses komunikasi untuk mencapai efektivitas adalah komunikasikan yaitu mereka yang menyusun dan melontarkan pesan atau pernyataan umum kepada khalayak. Dengan demikian kedudukan dan fungsi komunikasikan dalam upaya menciptakan efektivitas dalam proses komunikasi adalah sangat penting sekali, karena daripadanya terletak efektif tidaknya pesan-pesan yang disampaikan.

(2) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

(3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

(4) Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

1) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor motivasi sebagai X_3 dan skor kinerja PNS sebagai Y .

2) Memasukkan skor motivasi sebagai X_3 dan skor kinerja PNS sebagai Y pada program excel ke program SPSS Versi 19 dengan cara mengcopy data.

3) Membuka Program SPSS Versi 19 dengan langkah: buka data --> analyze --> Correlate --> partial --> ok

d. Analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan 4

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + C$$

Y = kinerja PNS

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Komunikasi

X_3 = Motivasi

Langkah dengan program SPSS Versi 19 sebagai berikut:

1) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor X_1, X_2, X_3 dan Y pada program SPSS Versi 19.

2) Membuka Program SPSS Versi 19 dengan langkah: buka data --> analyze --> Regression --> Linier --> ok

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian yang telah dijelaskan pada Bab I, maka dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif korelasional. Penelitian ini bermaksud mendeskripsikan dan mencari pengaruh dari sejumlah variabel penelitian yang ada, tanpa melakukan perlakuan seperti yang dijumpai dalam penelitian eksperimental. Oleh karena itu penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif, yaitu berusaha untuk mendeskripsikan variabel-variabel yang ada juga dimaksudkan untuk memprediksi pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lain atau antara prediktor dan satu variabel kriteria (Sugiyono, 2003:39).

Penelitian ini menggunakan variabel yakni variabel gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan variabel kinerja PNS sebagai variabel terikat.

Penelitian ini bermaksud mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin. Dimana gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja sebagai variabel X, sedangkan kinerja PNS sebagai variabel Y.

Definisi Operasional Variabel

Instrumen penelitian berbentuk kuesioner diberikan kepada PNS dosen dan PNS tenaga administrasi untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS. Sebelum kuesioner disajikan terlebih dahulu dibuat kisi-kisi untuk setiap variabel. Dari keempat variabel dibuat skala penilaian dengan rentang jawaban 1 sampai dengan 5. Masing-masing opsi jawaban diberi skor: A diberikan skor 5, B diberi skor 4, C diberi skor 3, D diberi skor 2, dan E diberi skor 1, dan instrumen dikembangkan berdasarkan indikator yang ada. Sebelum digunakan dalam penilaian, instrumen tersebut diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Butir-butir instrumen yang valid digunakan untuk alat pengukuran dalam penilaian, sedangkan butir yang instrumen yang tidak valid dibuang.

Definisi Operasional variabel kinerja (Y)

Definisi operasional variabel kinerja PNS (Y) dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hasibuan (1994:105), yaitu konsep kinerja secara individu.

- a. Kinerja adalah hasil kerja seorang PNS selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, sasaran organisasi/target/kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu yang disepakati bersama.
- b. Kinerja adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, yaitu merupakan hasil keterkaitan antara usaha dan persepsi tugas.
- c. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas:
 - (1) Kecakapan
 - (2) Kesungguhan
 - (3) Pengalaman
 - (4) Waktu

Definisi Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan.

Definisi operasional variabel gaya kepemimpinan (X1) dalam penelitian ini mengadopsi pendapat Hersey dan Blanchard (1992:83), yaitu konsep kepemimpinan dalam arti "hubungan kekuasaan" didefinisikan sebagai suatu usaha menggunakan suatu perilaku mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Konsepsi ini mengarah pada kepemimpinan partisipatif yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Perilaku pemimpin yang dimaksud meliputi gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, otoriter dari Laissez-Faire. Indikator demokrasi Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampaui banyak melakukan pekerjaan tersebut, indikator partisipatif Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan autokratik, karena keputusan itu timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka (Keith Davis & John W. Newstrom, 1989: 165), indikator otoriter pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota, dan indikator Laissez-Faire Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.

Definisi Operasional Variabel Komunikasi

Definisi konseptual variabel komunikasi (X2) dalam penelitian ini adalah komunikasi yang dilakukan pimpinan

terhadap dosen dan tenaga administrasi mengadopsi pendapat Robbins (1996:8), yaitu: (1) Persepsi atasan mengenai komunikasi dengan bawahan, terdiri dari (a) bawahan terbuka dengan atasan, (b) rekan sekerja berterus terang dan terbuka, dan (c) bawahan memahami atasan, (2) komunikasi ke atas, terdiri dari: (a) opini bawahan berpengaruh terhadap keputusan atasan, (b) pendapat bawahan berpengaruh terhadap organisasi, dan (c) atasan memberi kesempatan berperan serta dalam perencanaan pekerjaan bawahan.

Definisi Operasional motivasi (X3)

Motivasi adalah total skor yang diperoleh dari jawaban responden (PNS) yang merupakan skor penilaian PNS terhadap unsur-unsur yang dapat mendorong PNS melakukan bertugas dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Mengenai indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

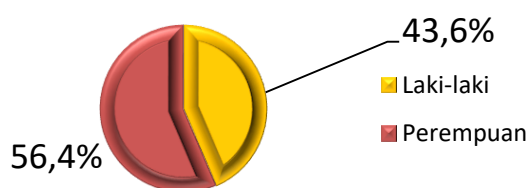
- Harapan (*expectancy*)
- Peluang (*opportunity*)
- Pemenuhan (*fulfillment*)
- Kinerja (*performance*)

IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Keadaan responden pada penelitian ini yang dijadikan sampel penelitian terdiri dari dosen dan karyawan yang sudah PNS berjumlah 156orang.



Grafik Responden

Hasil Uji Instrumen

Sebelum dilakukan pengambilan data menggunakan angket dilakukan, instrument perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Instrument terdiri dari empat bagian, yaitu:

- Gaya Kepemimpinan direktur

sebanyak 36 butir pernyataan.

- Komunikasi sebanyak 30 butir pernyataan
- Motivasi kerja sebanyak 24 butir pernyataan
- Kinerja PNS sebanyak 30 butir pernyataan.

Sebagai uji coba instrument disebarakan kepada 30 orang responden. Hasil skor disajikan dalam lampiran. Hasil skor tersebut dilakukan uji validitas dengan menghitung r (*Corected Item-Total Corelation* dalam SPSS Versi 19) dan uji Reliabilitas α (Alfa Cronbach). Untuk tiap-tiap bagian setelah diuji menggunakan SPSS Versi 19 diperoleh hasil sebagai berikut.

- Uji Validitas Instrument dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Direktur

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah sesuai mengukur konsep yang dimaksud dengan uji korelasi pearson. Pengujian validitas menggunakan program SPSS Versi 19 *for windows*. Kriterianya, instrument dikatakan valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [$\text{sig.}(2\text{-tailed})$] < taraf signifikans (α) sebesar 0,05.

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS Versi 19 *for windows* dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Reliabilitas merupakan petunjuk sejauh mana instrument dapat dipercaya. Dalam reliabilitas suatu instrument dapat diterima jika memiliki *Alpha cronbach* minimal 0,6 atau lebih (Sugiyono, 2008: 182). Untuk mendapatkan hasil uji reliabilitas digunakan program SPSS Versi 19 *For Windows.*, maka hasilnya uji coba tersebut diperoleh nilai *Alpha cronbach* sebesar 0,692. Nilai 0,692 lebih besar dari pada 0,6, maka instrument dikatakan reliabel.

- Uji Validitas Instrument dan Reliabilitas Variabel Komunikasi

Setelah diperoleh skor dan dibuat tabulasinya, data skor tersebut diproses menggunakan SPSS Versi 19 dan diperoleh hasil sebagai berikut.

Dari r product moment untuk $N = 30$ diperoleh r table 0,817, maka r hitung lebih tinggi r table (Lampiran). Demikian juga untuk α lebih besar dari 0,600. Jadi setiap butir dari nomor 1 s.d 30 dinyatakan semua valid dan semua reliabel.

3. Uji Instrument dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja PNS

Setelah diberi skor dan dibuat tabulasinya, data skor tersebut diproses menggunakan SPSS Versi 19 dan diperoleh hasil sebagai berikut.

Dari *r product moment* untuk $N = 30$ diperoleh *r table* 0,361, maka *r hitung* lebih tinggi *r table* (Lampiran). Demikian juga untuk α lebih besar dari 0,600. Jadi setiap butir dari nomor 1 s.d 24 dinyatakan semua valid dan semua reliabel.

4. Uji Validitas Instrument dan Reliabilitas Variabel Kinerja PNS

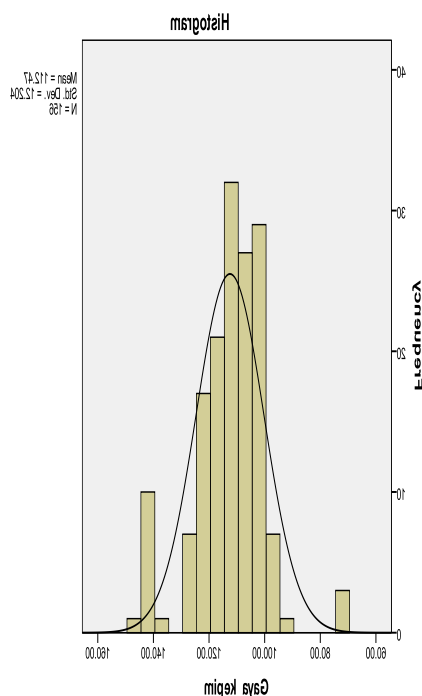
Dari *r product moment* untuk $N = 30$ diperoleh *r table* 0,918, maka *r hitung* lebih tinggi *r tabel* (Lampiran). Demikian juga untuk α lebih besar dari 0,600. Jadi setiap butir dari nomor 1 s.d 30 dinyatakan semua valid dan semua reliabel.

Hasil Penelitian

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan. Data yang disajikan berupa data mentah yang diolah menggunakan teknik statistik deskripsi. Adapun dalam deskripsi data ini yang disajikan dengan bentuk distribusi frekuensi, skor maksimum, skor minimum, mean yang disertai histogram. Deskripsi data berguna untuk menjelaskan penyebaran data menurut frekuensinya, untuk menjelaskan kecenderungan, untuk menjelaskan pola penyebaran (maksimum-minimum), untuk menjelaskan pola penyebaran data atau homogenitas data.

1. Deskripsi Data Gaya Kepemimpinan Direktur

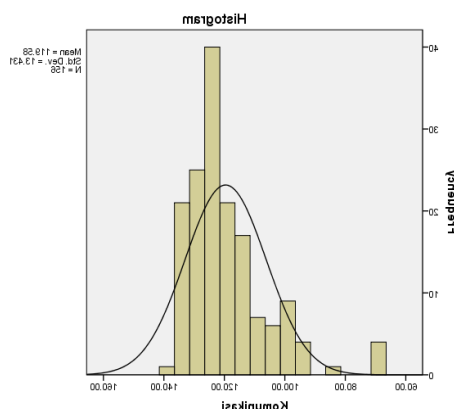
Skor yang diperoleh seperti pada Lampiran Tabulasi skor Responden, ditentukan distribusi frekuensi, Histogram dan mean diproses dengan SPSS Versi 19, hasilnya sebagai berikut:



Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Direktur

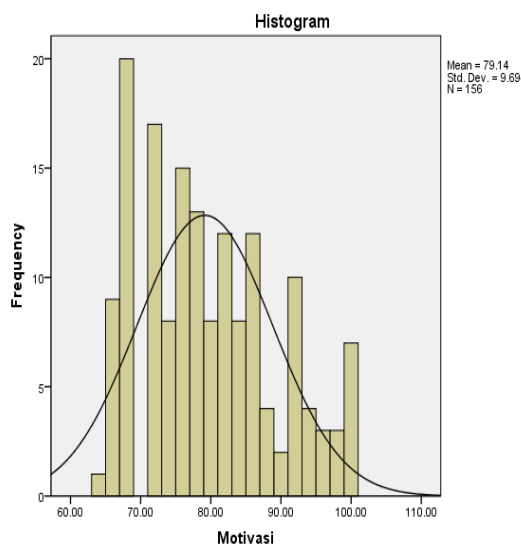
2. Deskripsi Data Variabel Komunikasi

Data skor yang diperoleh dari 156 responden dibuat dalam tabulasi dan dihitung jumlah skor tiap responden. Data tersebut kemudian diproses dalam statistic deskriptif dengan menyajikan: distribusi skor, nilai minimum, nilai Maksimum, Mean, Standar Deviasi, serta Histogram sebaran Skor dengan hasil sebagai



Gambar Histogram Variabel Komunikasi
3. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja
Data skor yang diperoleh dari 156 responden dibuat dalam tabulasi dan dihitung jumlah skor tiap responden. Data tersebut kemudian diproses dalam statistic deskriptif dengan menyajikan: distribusi skor, nilai minimum,

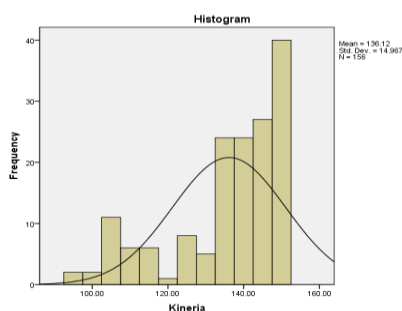
nilai Maksimum, Mean, Standar Deviasi, serta Histogram sebaran Skor dengan hasil sebagai berikut.



Gambar Histogram Variabel Motivasi Kerja

4. Deskripsi Data Variabel Kinerja PNS

Data skor yang diperoleh dari 156 responden dibuat dalam tabulasi dan dihitung jumlah skor tiap responden. Data tersebut kemudian diproses dalam statistic deskriptif dengan menyajikan: distribusi skor, nilai minimum, nilai Maksimum, Mean, Standar Deviasi, serta Histogram sebaran Skor dengan hasil sebagai berikut.



Gambar Histogram Variabel Kinerja PNS

Analisis Data

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Untuk analisis Uji beda menggunakan analisis Anova, ada persyaratan yang harus dipenuhi yaitu distribusi data adalah normal dan data skor adalah homogen. Karena itu sebelum dilakukan Uji beda tersebut dilakukan maka data skor dilakukan dengan uji normalitas dan homogenitas lebih dahulu.

1) Uji Normalitas Variabel Gaya Kepemimpinan Direktur

Uji normalitas ini menggunakan Kolomogorov Smirnov Test dengan koreksi Lilliefors. Jika Sig. > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal. Apabila probabilitas Sig. < 0,05, maka Ho ditolak. Berarti terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

Berdasarkan uji statistik dengan menggunakan Kolomogorov Smirnov Test untuk variabel gaya kepemimpinan direktur dengan Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,072. Karena Sig. 0,072 > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

2) Uji Normalitas Variabel Komunikasi

Uji normalitas ini menggunakan Kolomogorov Smirnov Test dengan koreksi Lilliefors. Jika Sig. > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal. Apabila probabilitas Sig. < 0,05, maka Ho ditolak. Berarti terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

Berdasarkan uji statistik dengan menggunakan Kolomogorov Smirnov Test untuk variabel komunikasi dengan Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,097. Karena Sig. 0,097 > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

3) Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja

Uji normalitas ini menggunakan Kolomogorov Smirnov Test dengan koreksi Lilliefors. Jika Sig. > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal. Apabila probabilitas Sig. < 0,05, maka Ho ditolak. Berarti terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

Berdasarkan uji statistik dengan menggunakan Kolomogorov Smirnov Test untuk variabel komunikasi dengan Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,163. Karena Sig. 0,163 > 0,05, maka Ho diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan antara distribusi data dengan distribusi normal.

b. Homogenitas

1) Uji Homogenitas Gaya Kepemimpinan Direktur

Uji homogenitas pada uji perbedaan (seperti anova) dimaksudkan untuk menguji bahwa setiap kelompok yang akan dibandingkan

memiliki variansi yang sama. Dengan demikian perbedaan yang terjadi dalam hipotesis benar-benar berasal dari perbedaan antara kelompok, bukan akibat dari perbedaan yang terjadi di dalam kelompok.

Persyaratan adalah taraf signifikansi uji $\alpha = 0,05$. Jika signifikansi yang diperoleh $> \alpha$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

Berdasarkan Uji Homogenitas Gaya Kepemimpinan Direktur menggunakan ANOVA untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktur diperoleh nilai Sig. $0,212 > 0,05$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

2) Uji Homogenitas Komunikasi

Uji homogenitas pada uji perbedaan (seperti anova) dimaksudkan untuk menguji bahwa setiap kelompok yang akan dibandingkan memiliki variansi yang sama. Dengan demikian perbedaan yang terjadi dalam hipotesis benar-benar berasal dari perbedaan antara kelompok, bukan akibat dari perbedaan yang terjadi di dalam kelompok.

Persyaratan adalah taraf signifikansi uji $\alpha = 0,05$. Jika signifikansi yang diperoleh $> \alpha$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

Berdasarkan Uji Homogenitas variabel komunikasi menggunakan ANOVA untuk variabel komunikasi diperoleh nilai Sig. $0,402 > 0,05$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

2. Uji Homogenitas Motivasi Kerja

Uji homogenitas pada uji perbedaan (seperti anova) dimaksudkan untuk menguji bahwa setiap kelompok yang akan dibandingkan memiliki variansi yang sama. Dengan demikian perbedaan yang terjadi dalam hipotesis benar-benar berasal dari perbedaan antara kelompok, bukan akibat dari perbedaan yang terjadi di dalam kelompok.

Persyaratan adalah taraf signifikansi uji $\alpha = 0,05$. Jika signifikansi yang diperoleh $> \alpha$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

Berdasarkan Uji Homogenitas variabel motivasi kerja menggunakan ANOVA untuk variabel motivasi kerja diperoleh nilai Sig. $0,068 > 0,05$, maka variansi setiap sampel sama (homogen).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan guna mengetahui apakah hipotesis yang diungkapkan dalam penelitian ini dapat diterima atau ditolak. Berdasarkan hasil uji persyaratan ternyata pengujian hipotesis dapat dilakukan sebab sejumlah persyaratan yang ditentukan untuk pengujian hipotesis, seperti normalitas dan homogenitas dari data yang diperoleh telah dapat dipenuhi.

Dalam penelitian ini diajukan dua hipotesis penelitian, yaitu :

a. Hipotesis pertama : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dasar pengambilan keputusan karena dalam analisis menggunakan program SPSS maka dasar adalah :

1) Jika Sig. $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

2) Jika Sig. $> 0,05$ maka Ha ditolak dan Ho diterima.

b. Hipotesis kedua: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dasar pengambilan keputusan karena dalam analisis menggunakan program SPSS maka dasar adalah :

1) Jika Sig. $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

2) Jika Sig. $> 0,05$ maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Hipotesis ketiga: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dasar pengambilan keputusan karena dalam analisis menggunakan program SPSS maka dasar adalah :

- 1) Jika Sig. < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
 - 2) Jika Sig. > 0,05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima.
- d. Hipotesis keempat : Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin. Dasar pengambilan keputusan karena dalam analisis menggunakan program SPSS maka dasar adalah :

- 1) Jika Sig. < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 2) Jika Sig. > 0,05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Hasil Uji Hipotesis
Hipotesis

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dari hasil perhitungan analisis regresi linear dengan menggunakan program SPSS versi 19 dengan metode enter mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktur (X_1) terhadap kinerja PNS (Y) di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dasar pengambilan keputusan dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Angka korelasi antara Gaya kepemimpinan Direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,871 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan direktur berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

- b. Hipotesis kedua : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dari hasil perhitungan analisis regresi linear dengan menggunakan program SPSS versi 19 dengan metode enter mengenai pengaruh

komunikasi (X_2) terhadap kinerja PNS (Y) di Politeknik Negeri Banjarmasin

Dasar pengambilan keputusan dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Angka korelasi antara variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,908 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

- c. Hipotesis ketiga : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dari hasil perhitungan analisis regresi linear dengan menggunakan program SPSS versi 19 dengan metode enter mengenai pengaruh motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja PNS (Y) di Politeknik Negeri Banjarmasin

Dasar pengambilan keputusan dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja.

Angka korelasi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,917 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

- d. Hipotesis keempat : Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dasar pengambilan keputusan dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Hasil uji data penelitian dengan menggunakan regresi linier berganda dengan keputusan, yaitu dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima. Berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak. Berarti terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Data hasil penelitian yang diolah dengan menggunakan program SPSS Versi 19 sebagai berikut.

Berdasarkan penjelasan model Summary dari perhitungan dengan SPSS diperoleh $R = 0,926$, dengan $R^2 = 0,856$. Nilai R merupakan pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin. Sedangkan R square adalah koefisien determinasi sebesar 0,858. Untuk regresi dengan variabel independent lebih dari dua, lebih disarankan menggunakan koefisien determinasi dari *adjusted R square*.

Dari tabel ANOVA diperoleh nilai $F = 307.000$ dengan nilai Sig. = 0,000 < 0,05 berarti H_0 ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Direktur

Menurut Porter (Sunarsih, 2001:32) Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Sedang agar memiliki keefektifan Berg dan Baron (Sunarsih, 2001:33) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen (Nasution, 2005: 200). Lebih lanjut, Siagian (2002: 62), mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk

meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantunya (Marno dan Triyo, 2008: 32).

Direktur merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan diperguruan tinggi. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Tim Dosen Adpend (2009:126) bahwa: "kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien".

Berdasarkan analisis data diperoleh angka korelasi antara Gaya kepemimpinan Direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,871 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan direktur berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

2. Komunikasi

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar (Robbins, 1996).

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar guru, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing dosen di suatu perguruan tinggi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing masing.

Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas

yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kinerja PNS.

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa angka korelasi antara variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,908 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

3. Motivasi Kerja

Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (Suranta, 2002) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada saat diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi.

Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Motivasi kerja karyawan adalah kemauan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya, tinggi rendahnya motivasi kerja sangat mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Motivasi kerja karyawan adalah motivasi yang menyebabkan karyawan bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Direktur perguruan tinggi yang menyadari bahwa esensi kepemimpinan terletak pada hubungan yang jelas antara pemimpin dengan yang dipimpinnya dan memahami kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok akan berperilaku meningkatkan motivasi kerja karyawan (dosen dan TU) pada perguruan tinggi yang dipimpinnya.

Bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya meningkatkan gairah kerja PNS, agar PNS mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. PNS menjadi seorang pegawai karena adanya motivasi untuk bekerja. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mengerjakan atau jika dia bertugas karena terpaksa saja karena tidak ada kemauan yang berasal dari dalam diri karyawan. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya ada imbalan insentif, dan imbalan non insentif, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2001:207). Para PNS mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi tersebut akan dilepaskan atau digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Berdasarkan data angka korelasi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin didapat 0,917 dengan signifikansi Sig. = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin

Berdasarkan data di atas bahwa motivasi disebabkan oleh gaya kepemimpinan direktur. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi perlu dikembangkan dan diperhatikan oleh pimpinan (direktur), karena ini akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi tersebut. Kepemimpinan Direktur yang baik akan dapat memunculkan motivasi kerja

pegawai/karyawan yang baik pula, begitu juga gaya kepemimpinan direktur yang tidak baik akan berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan/pegawai.

4. Kinerja PNS

PNS merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas dosen sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada mahasiswanya. Dalam hal ini dosen dan karyawan TU hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting.

Hasibuan (1999:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga PNS umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana kerja; (2) kemampuan melaksanakan program kerja; (3) kemampuan melaksanakan kerja/tugas; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (Asad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Hasil uji data penelitian dengan menggunakan regresi linier berganda dengan keputusan, yaitu dengan melihat angka probabilitas, dengan aturan: (1) probabilitas Sig. > 0,05, maka H_0 diterima. Berarti tidak terdapat kontribusi antara gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) probabilitas Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak. Berarti terdapat kontribusi antara gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja

secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel ANOVA diperoleh nilai $F = 307.000$ dengan nilai Sig. = 0,000 < 0,05 berarti H_0 ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan Direktur berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.
2. Variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.
3. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin
4. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan direktur, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Hendaknya direktur di perguruan tinggi dapat melaksanakan kepemimpinan yang baik, agar para dosen dan karyawan sebagai bawahan dapat meneladani perilaku pimpinan, yang pada akhirnya munculnya motivasi kerja bawahan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja dan kinerjanya. Dengan demikian maka sasaran pendidikan dalam bidang mutu akan dapat tercapai dengan baik.
2. Untuk semua dosen Poliban, hendaknya meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya, agar sasaran organisasi dalam hal ini menciptakan perguruan tinggi yang unggul dan dapat bersaing dapat terpenuhi.
3. Kinerja PNS akan dapat meningkat apabila direktur dapat menciptakan kepemimpinan yang baik yang

mendukung para karyawan, adanya keterbukaan manajemen dari berbagai segi, sehingga sasaran organisasi akan dapat tercapai dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, 1990, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Andy. 2008. *Pengertian Komunikasi*. <http://klikandy.blogspot.com>. diakses tanggal 5 Mei 2011
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Brent D. Ruben. 1988. *Communication and Human Behavior*. New York: Macmilland Publishing Company
- Davis, Keith, and Newstrom, W. John. 1989. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*. New York : Mc Graw Hill International.
- Effendy U.O. 2004. *Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Effendy. 2003. *Komunikasi dan Modernisasi*. Bandung" Alumni
- Effendy. 2001. *Ilmu Komunikasi teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Forsdale. 1981. *Perspectives on Communication*. New York: Random House
- Gouzaly. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hovland, Carl I.2009. , *Komunikasi Politik (Konsep, Teori, dan Strategi)*, Jakarta : Rajawali Pers
- John. Sianipar. 2003. *Penilaian Pelaksanaan dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- John. S. 1998. *Penilaian Pelaksanaan dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Lasswell, Harold. 1960. *The Structure and Function of Communication in Society*, dalam Mass Communications, Book of Readings Selected & Edited by the Director of the Institute for Communication Research at Stanford University. Editor: Wilbur Schramm. Urbana: University of Illinois Press.
- Mantja.W, 2007, *Desain Penelitian Kualitatif Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*, Malang : Elang Mas
- Muchlis. 1998. *Studi Faktor Penentuan Kepuasan Kerja Dosen FIP IKIP Malang*. Skripsi Tidak diterbitkan. Malang ; FIP Malang.
- Mulyana. 2005. *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana Deddy. (2001). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyana Deddy, Rakhmat Jalaludin. (2001). *Komunikasi Antar Budaya Panduan Berkomunikasi Dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurudin dan Effendi. 2004. *Komunikasi Massa*. Malang: Cespur
- Pidarta. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robins. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc A Simon & Schuster Company.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Alih Bahasa oleh Hadyana, A. Simon Schuster Company. New Jersey: Eblewood.
- Sallis, Edward. (2001). *Total quality management in education*. Philadelphia. London : Kogan Page Limited.
- Sudjana. 2002. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Suyadi Prawirosentono. 1997. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Triantoro , 2004, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

Uno. 2001 *Pengembangan instrumen untuk penelitian*, Jakarta: Delima Press.

Whitmore Jhon, 1997, *Coaching performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Winardi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wayne, F Casio.1998. *Managing Human Resourcess, Productivity, Quality of Work Life*. New York: Mc Graw Hill Company

Wayne Pace dan Don F. Faules. 1993. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Zubair. 2006. *Definisi Komunikasi*.
<http://meiliemma.wordpress.com>.
diakses tanggal 5 Maret 2013.

▣ INT © 2016 ▣

3) A
N
A
L
I
S