

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)**

*Effect of Competence and Motivation to the Performance of Employees with
Communication as Moderating Variable
(Studies in Gayamsari District Semarang City)*

Mohklas *)

Abstract

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of the competence and motivation of the employee's performance with the moderated communication variables. The variables in this study consisted of four variables, namely: competence, motivation as independent variables, and communication moderating variable, while the employee's performance as the dependent variable. The population in this study were all employees at the district office Gayamsari Semarang. Samples taken in this study as many as 52 people. Research data collection techniques by spreading questionnaire compiled systematically with multiple choice answers are easy to understand. The distribution of the questionnaire by means of a direct encounter conducted in the period from October to November 2015. The data were collected through a questionnaire to test the data analyst; validity and reliability, the classic assumption test followed by multiple regression analysis, test moderating variable by using MRA (Moderated Regression Analysis).

Key Words: *Competence, Motivation, Performance and Communication*

Abstraksi

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi variabel komunikasi. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu: kompetensi, motivasi sebagai variabel bebas, dan komunikasi variabel moderating, sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor kecamatan Gayamsari Kota Semarang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 52 orang. Teknik pengumpulan data penelitian dengan cara menyebar kuesioner yang disusun secara sistematis dengan beberapa pilihan jawaban yang mudah dipahami. Pembagian kuesioner dengan cara ditemui langsung yang dilakukan pada kurun waktu Oktober-November 2015. Kemudian data yang terkumpul melalui kuesioner dilakukan uji analisis data; validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik dilanjutkan dengan analisis regresi berganda, uji variabel moderasi dengan menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*).

Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi, Kinerja Pegawai dan Komunikasi

*) *Staff Pengajar STIE Pelita Nusantara-Semarang*

1. Latar Belakang

Dalam komunitas apapun kinerja pegawai yang signifikan adalah menjadi skala prioritas pihak manajemen. Indikator meningkatnya kinerja yaitu; dengan bersikap dan berperilaku yang mencerminkan rasa tanggung jawab, loyalitas dan kedisiplinan dalam bekerja. Selama ini masih dijumpai pegawai yang mempunyai kompetensi yang kurang memadai di banyak instansi, hal ini bisa dilihat dengan produktivitas yang masih rendah dan pengukuran kinerja pegawai yang sulit. Dimana suatu kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Pramudyo, 2010).

Masalah lain akan timbul pada saat pegawai yang sebetulnya mempunyai potensi dan kompetensi yang baik dan memadai untuk mengerjakan tugas dan wewenang yang diberikan tetapi tidak melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik yang dikarenakan adanya faktor yang mempengaruhinya.

Dari permasalahan di atas, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan pemberian motivasi kepada pegawai yang bekerja di instansi tersebut. Seberapa besar kompetensi seseorang apabila tidak didukung motivasi yang tinggi maka kinerja yang akan dicapai tidak akan optimal, oleh karena itu harapan dari sebuah prestasi dapat diraih apabila dalam diri seseorang memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi penting karena hal tersebut yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dorongan ini yang menyebabkan pegawai untuk berusaha mencapai tujuan baik secara sadar maupun tidak sadar, juga yang menyebabkan pegawai berperilaku, memperbaiki dan meningkatkan kinerja, sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat.

Disamping kompetensi dan motivasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, ada juga faktor dalam organisasi yang mempunyai peranan penting yaitu komunikasi. Komunikasi adalah proses memberi dan menerima informasi sampai pada pemahaman makna. Komunikasi memberikan dampak yang positif terhadap semangat dan mental kerja karyawan, sebaliknya kurangnya komunikasi yang efektif akan menjadikan pekerjaan lebih lamban dan tidak lancar (Suwanto, 2002).

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, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat

yang bekerja sama 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 karyawan dalam organisasi 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 kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang merupakan salah satu organisasi pemerintah yang menangani masalah pelayanan publik. Maka untuk menjamin terlaksananya tugas-tugas yang diembannya yang pada gilirannya adalah kinerja pegawai memadai sangat diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten, motivasi yang tinggi dan jalinan komunikasi dari dan ke atasan ataupun bawahan yang harmonis, terlebih dengan warga masyarakat yang membutuhkan layanan publik.

Penelitian terdahulu; Reni Marsinta (2009) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bandung, prediksi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai bersifat positif dan signifikan. Achmad Gani (2009), penelitian menunjukkan bahwa variabel profesionalisme, disiplin dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dalam Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makassar.

Untung Sri Widodo & Agus Budhi Haryanto (2010) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Frans Farlen (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Study pada karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda). Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja lebih baik menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan dan sebaliknya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, fenomena yang ada dan penelitian terdahulu, maka tetap jika dilakukan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating** (Studi Pada Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang).

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya: Apakah kompetensi, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai? Dan Apakah kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi variabel komunikasi?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah; menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi terhadap kinerja pegawai dan pengaruh kompetensi, motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi variabel komunikasi.

4. Tinjauan Pustaka

4.1. Kinerja

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istiningsih (dalam Untung, 2010) kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Prawirosentono (2008) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari budaya kerja dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, Rivai (2005). Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam lembaga. TR Mitchell yang dikutip oleh Sedarmayanti, bahwa kinerja

meliputi beberapa aspek yaitu; 1) Kualitas Kerja, 2) Ketepatan Waktu, 3) Inisiatif, 4) Kemampuan.

4.2. Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam pekerjaannya. Kompetensi seseorang dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu masalah. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Pramudyo, 2010). Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Wibowo (2007) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Spencer (Hasibuan,2000) merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Robbins (2003) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selain itu disebutkan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

4.3. Motivasi

Motivasi merupakan suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson,1991, dalam Suwanto, 2002). Pengertian lain motivasi adalah keinginan untuk berusaha/berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Stephen P. Robbins, 1996, dalam Suwanto, 2002).

4.4. Komunikasi

Menurut Hovland komunikasi adalah; “Proses mengubah perilaku orang lain” (*communication is the process to modify the behaviour of other individuals*). Theodore M. Newcomb (dalam Hasibuan,2000): “Setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif dari sumber kepada penerima”. Carl I. Hovland (dalam Hasibuan,2000): “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan)”. Everett M. Rogers (dalam Hasibuan,2000): “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”. Harold Lasswell (dalam Hasibuan,2000): *Who Says What In Which Channel to Whom With What Effect?* atau siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana?

Proses komunikasi adalah langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Unsur-unsur dalam komunikasi adalah sebagai berikut (Suwanto,2002):

1. *Sumber*, sumber merupakan komunikator yaitu seseorang yang mempunyai gagasan, informasi, maksud dan tujuan berkomunikasi.
2. *Pesan*, merupakan suatu produk fisik yang sebenarnya apa yang dikomunikasikan.
3. *Pengkodean*, adalah suatu proses mengubah suatu pesan komunikasi menjadi bentuk symbol. Empat kondisi yang mempengaruhi pesan terkode yaitu : ketrampilan, sikap, pengetahuan dan system sosial budaya.
4. *Saluran*, suatu medium lewat mana suatu pesan komunikasi berjalan.
5. *Pengkodean/penguraian symbol*, adalah penerjemahan-ulang pesan komunikasi seorang pengirim.
6. *Penerima*, seseorang yang menerima dan mengurai gagasan informasi, maksud dan tujuan berkomunikasi.
7. *Umpan balik*, adalah tautan akhir dalam proses komunikasi, mengembalikan pesan ke dalam sistem guna memeriksa kesalahpahaman.

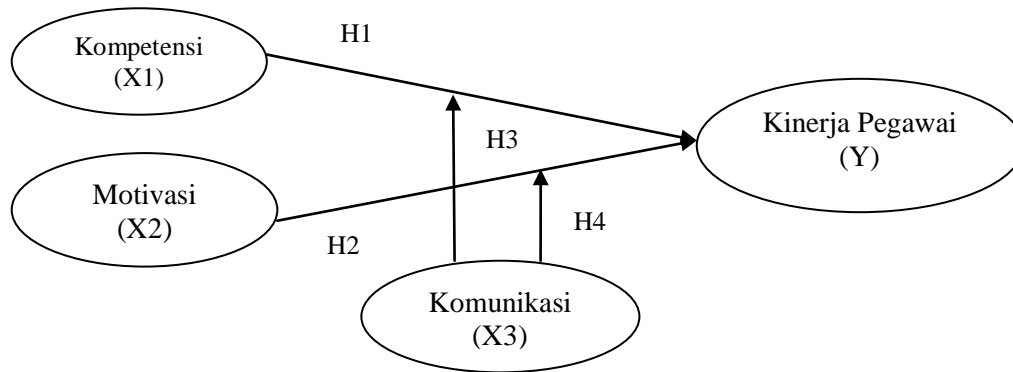
5. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H₂ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H₃ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel moderating.
H₄ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel moderating.

6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Hipotesis yang dikemukakan di atas dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada gambar di bawah ini.



7. Metode Penelitian

7.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah: variabel bebas terdiri dari: kompetensi, motivasi, dan variabel terikat kinerja pegawai sedangkan komunikasi sebagai variabel moderating.

7.2. Variabel, Definisi Operasional dan Indikator

NO.	Variabel		Definisi Operasional	Indikator / Pengukuran
	Bebas	Terikat		
1.	Kompetensi (X1)		Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo,2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Pengalaman (<i>Experience</i>) 3. Keterampilan (<i>skills</i>) 4. Sikap (<i>attitudes</i>)
2.	Motivasi (X2)		Motivasi merupakan suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan jaminan masa depan

			yang ada dalam diri seseorang yang dapat mengarahkan perilaku untuk melakukan sesuatu kegiatan sesuai tujuan yang ingin dicapai (Suwato,2002).	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pemberian penghargaan (imbalan) terhadap prestasi kerja 3. Keinginan memperoleh pengakuan terhadap hasil kerja
3.	Komunikasi (X3) Variabel Moderating		Komunikasi merupakan proses memberi dan menerima informasi sampai pada pemahaman makna (Suwato, 2002).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arah komunikasi ke bawah 2. Arah komunikasi ke atas 3. Jaringan (network) komunikasi 4. Komunikasi antar pribadi (<i>interpersonal</i>)
4.		Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara,2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas hasil pekerjaan 2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Inisiatif 4. Pengetahuan pegawai tentang pekerjaan 5. Kemampuan bekerja sama

7.3. Penentuan Sampel

Arikunto (2006) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Cooper dan Emory (dalam Hariwijaya, 2007) mengatakan populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang yaitu sejumlah 74 pegawai. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil, maka teknik sampel yang digunakan adalah sensus yaitu seluruh populasi diambil semua.

Dari penyebaran kuesioner sejumlah 74 responden, dikirim kembali sejumlah 64, ada yang cacat 12, sehingga keseluruhan data yang dapat diolah dengan baik sejumlah 52.

7.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer. Di mana Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau

perseorangan, seperti dari wawancara atau pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar, 2005).

7.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner adalah suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden dalam hal ini pegawai di kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang.

7.6. Metode Pengolahan Data

Pengolahan data terlebih dahulu dilakukan tahapan sebagai berikut:

Editing, Coding, Pemberian Skore, dengan menggunakan skala likert. Kriteria penilaian ini digolongkan dalam 5 tingkatan dengan penilaian sebagai berikut:

sangat setuju: 5, setuju:4, ragu-ragu: 3, tidak setuju: 2, sangat tidak setuju:1, dan
Tabulasi

8. Metode Analisis

Teknik analisa data diantaranya digunakan model validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan uji variabel moderasi dengan menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*).

8.1. Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali,2005:41). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel (Ghozali,2005:42).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Alat untuk mengukur reliabilitas

adalah *Alpha Cronbach*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila (Ghozali,2005:42): Hasil *Alpha Cronbach* $> 0,60$ = reliable, hasil *Alpha Cronbach* $< 0,60$ = tidak reliable.

8.2. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali,2005:45). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, validitas adalah mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Suatu indikator dikatakan valid, apabila $df = n - 2 = 52 - 2 = 50$ dan $\alpha = 0,05$, maka r tabel = 0,279 dengan ketentuan, hasil r hitung $> r$ tabel (0,279) maka indikator dinyatakan valid, dengan melihat pada *ouput Alpha Cronbach* pada kolom *Corrected Item - Total Correlation* (Ghozali,2005:45).

8.3. Uji Asumsi Klasik

8.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:110). Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan:

- Kolmogrof-Smirnov (mendeteksi nilai ekstrim), dengan asumsi: Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$, maka tidak signifikan atau tidak ada data ekstrim sehingga data berdistribusi normal. Namun, jika nilai asymp. sig. (2-tailed) $< 0,05$, maka signifikan atau terdapat nilai ekstrim sehingga data berdistribusi tidak normal.
- Grafik normal plot (Ghozali, 2005:112). Pada grafik normal plot, dengan asumsi: apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Namun, apabila data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas.

8.3.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali,2005:105).

Deteksi ada tidaknya problem heterokedastisitas adalah dengan:

- Uji Glejser, yaitu dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai residual mutlaknya. Dengan asumsi: Jika Sig. > 0,05, berarti tidak signifikan, sehingga tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Namun, jika sig. < 0,05, berarti signifikan, sehingga terdapat gejala heterokedastisitas.
- Media grafik, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heterokedastisitas (Ghozali, 2005:105). Dasar pengambilan keputusan: jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas. Namun, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

8.3.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (0). Dalam mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali,2005:92): mempunyai angka Tolerance diatas (>) 0,1 dan mempunyai nilai VIF di bawah 10 (< 10).

8.3.4. Uji Autokorelasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu (time series) atau ruang (cross section). Dalam kaitannya dengan asumsi OLS, autokorelasi merupakan korelasi antara satu variabel gangguan dengan gangguan variabel lain. Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah

dalam sebuah model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya).

Cara menentukan gejala Autokorelasi adalah sebagai berikut:

- Jika $DW < dL$ atau $DW > 4-dL$: maka terjadi gejala Autokorelasi
- Jika $dU \leq DW \leq 4-dU$: maka tidak terjadi gejala Autokorelasi
- Selain itu : tidak ada kesimpulan

9. Pengujian Hipotesis

Metode analisis statistik yang digunakan adalah metoda regresi linear berganda. Model regresi dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.X_3 + \beta_5 X_2.X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

- a : konstanta
- b : koefisien regresi
- Y : Kinerja Pegawai
- X1 : Kompetensi
- X2 : Motivasi
- X3 : Komunikasi
- ε : Variabel gangguan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model regresi untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara individu, sehingga uji yang digunakan adalah uji t. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, ini berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. Sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, ini berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis model regresi dengan variabel moderasi digunakan **uji interaksi**. Menurut Ghazali (2011), uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda *linear* dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*).

MRA dilakukan melalui uji signifikansi simultan (Uji F) dan Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t) dengan ketentuan sebagai berikut: Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F). Jika Uji Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung dengan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel Y. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t

Statistik), jika variabel independen, moderating dan interaksi memberikan nilai koefisien parameter dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut adalah variabel moderating. (Liana, 2009).

10. Analisis dan Pembahasan

10.1. Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	α (Alpha Cronbach)	>/<	Kesimpulan
1.	Kompetensi (K)	0,734	> 0,60	Reliabel
2.	Motivasi (M)	0,801	> 0,60	Reliabel
3.	Komunikasi (KM)	0,755	> 0,60	Reliabel
4.	Kinerja (KP)	0,830	> 0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa, seluruh variabel memiliki nilai alpha cronbach (α) yang lebih besar dari pada 0,60 ($\alpha > 0,60$), maka instrument dikatakan **Reliabel**.

10.2. Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Indikator

No	Variabel dengan Indikatornya	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
1	Kompetensi (K)			
	- K1	0,311	0,279	Valid
	- K2	0,561	0,279	Valid
	- K3	0,419	0,279	Valid
2	Motivasi (M)			
	- M1	0,466	0,279	Valid
	- M2	0,520	0,279	Valid
	- M3	0,325	0,279	Valid
3	Komunikasi (KM)			
	- KM1	0,315	0,279	Valid
	- KM2	0,447	0,279	Valid
	- KM3	0,691	0,279	Valid
4.	Kinerja Pegawai (KP)			
	- KP1	0,744	0,279	Valid
	- KP2	0,557	0,279	Valid
	- KP3	0,556	0,279	Valid

- KP4	0,704	0,279	Valid
- KP5	0,760	0,279	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2015

Dari hasil output nilai korelasi antara skor item dengan skor total yaitu *Pearson Correlation*, dibandingkan dengan nilai r tabel, pada level signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 52, maka didapat r tabel sebesar 0,279, dengan demikian seluruh indikator dinyatakan **valid**.

10.3. Uji Asumsi Klasik

10.3.1. Uji Normalitas Data

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja_Pegawai	.083	52	.204	.806	52	.703

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari hasil output SPSS di atas dapat dilihat pada *Kolmogorov-Smirnov* diketahui bahwa nilai signifikansi untuk kinerja pegawai sebesar 0,204, karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel kinerja pegawai berdistribusi normal.

10.3.2. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Kompetensi	.775	3.525
Motivasi	.850	2.786
Komunikasi	.325	4.126
Kinerja_Pegawai	.420	3.520

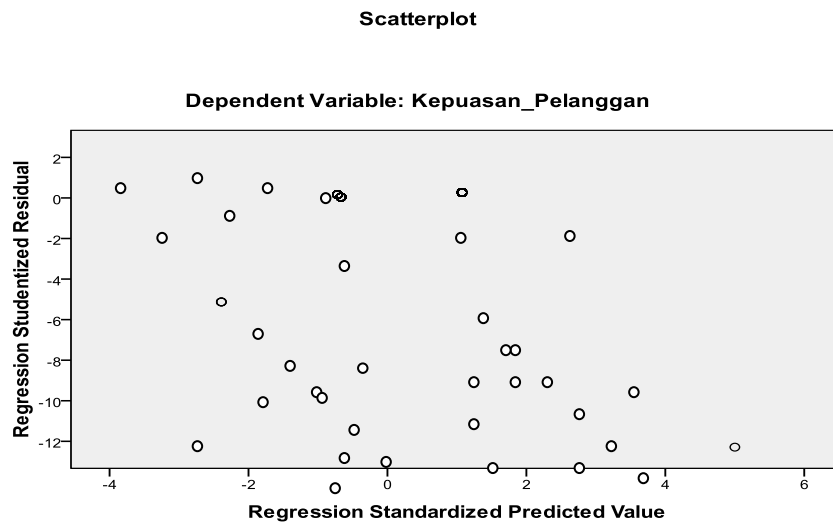
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari hasil tabel di atas dapat diketahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ke empat variabel, yaitu kompetensi, motivasi, komunikasi dan kinerja pegawai keseluruhannya < 10,

dan nilai tolerance > 0,1 sehingga bisa diduga bahwa antar variabel independent tidak terjadi persoalan multikolinieritas.

10.3.3. Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan grafik output SPSS di atas grafik plot-nya tidak membentuk pola-pola tertentu serta menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

10.3.4. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.823 ^a	.752	.749	.429	1.705

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari output SPSS di atas nilai DW adalah 1,705. Sedangkan dari Tabel DW dengan signifikansi 0.05 dan jumlah data (n) = 52 serta k (variabel bebas) = 2 diperoleh nilai dL sebesar 1,47 dan dU 1,63. Nilai DW terletak antara dU (1,63) dan 4-dU (4 - 1,63 = 2,37), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada outokorelasi.

10.4. Pengujian Hipotesis

10.4.1. Pengujian H1, H2, dengan Persamaan Regresi Berganda dan H3,H4 Model

Regresi dengan Variabel Moderasi digunakan Uji Interaksi

Pengaruh kompetensi, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang, dianalisis menggunakan persamaan regresi berganda. Pengujian ini untuk mengetahui variabel independen secara parsial digunakan uji t. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka terdapat pengaruh yang signifikan atau jika $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$ maka H_0 diterima (tidak ada pengaruh), namun jika $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$ H_0 ditolak (ada pengaruh).

Pengaruh kompetensi, motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel moderating. Menurut Ghozali (2011), uji interaksi atau disebut juga *Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan aplikasi regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independent). Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh hasil pada tabel berikut ini:

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.132	2	15.044	71.096	.000 ^a
	Residual	7.352	50	.055		
	Total	49.484	52			

a. Predictors:(Constant), Kompetensi, Motivasi

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Dari hasil output SPSS pada tabel di atas menunjukkan *p-value* $0.000 < 0.005$, artinya signifikan, sedangkan F hitung $71.096 >$ dari F tabel 2.80 ($df_1 = 4-1 = 3$ dan $df_2 = 52-4 = 48$). Dengan demikian variabel kompetensi, motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.409	2.550		5.790	.000
	Kompetensi	.546	.069	1.064	3.609	.000

Motivasi	.784	.048	1.268	2.987	.000
Komunikasi	.426	.044	2.164	2.728	.000
Interaksi_KP_KM	.367	.016	.523	2.800	.005
Interaksi_M_KM	.423	.000	.347	3.602	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan output perhitungan dengan program SPSS pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai sebesar 3,409 merupakan hasil konstanta, artinya tanpa ada pengaruh dari ke tiga variabel independen dan faktor lain, maka variabel kinerja pegawai mempunyai nilai sebesar konstanta tersebut yaitu sebesar 3,409.
2. Koefisien regresi 0,546 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sebesar satu skor akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,546 tanpa dipengaruhi faktor lainnya. Uji T statistik pada variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sedangkan $t_{hitung} 3,609 > t_{tabel} 2,009$, maka dapat disimpulkan H1 diterima.
3. Koefisien regresi 0,784 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan motivasi yang diberikan kepada pegawai sebesar satu skor akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,784 tanpa dipengaruhi faktor lainnya. Uji T statistik pada Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sedangkan $t_{hitung} 2,987 > t_{tabel} 2,009$, maka dapat disimpulkan H2 diterima.
4. Koefisien regresi 0,426 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan komunikasi yang diberikan kepada pegawai sebesar satu skor akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,426 tanpa dipengaruhi faktor lainnya. Uji T statistik pada Variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sedangkan $t_{hitung} 2,728 > t_{tabel} 2,009$, maka dapat disimpulkan variabel komunikasi dapat berfungsi sebagai variabel moderating.
5. Koefisien regresi 0,367 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan variabel kompetensi yang diinteraksi dengan variabel komunikasi yang diberikan kepada pegawai sebesar satu skor akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,367 tanpa dipengaruhi faktor lainnya. Kompetensi akan lebih meningkat jika diperkuat dengan komunikasi di dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$,

sedangkan $t_{\text{hitung}} 2.800 > t_{\text{tabel}} 2,009$, maka dinyatakan bahwa, variabel komunikasi dapat berfungsi sebagai variabel moderating, dengan demikian H3 diterima.

6. Koefisien regresi 0,423 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan variabel motivasi yang diinteraksi dengan variabel komunikasi yang diberikan kepada pegawai sebesar satu skor akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,423 tanpa dipengaruhi faktor lainnya. Motivasi akan lebih meningkat jika diperkuat dengan komunikasi di dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sedangkan $t_{\text{hitung}} 3.602 > t_{\text{tabel}} 2,009$, maka dinyatakan bahwa, variabel komunikasi dapat berfungsi sebagai variabel moderating, dengan demikian H4 diterima.

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.744	.739	.255

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,739 atau 73,9%. Hal ini menunjukkan bahwa 73,9% variabel dependen (kinerja pegawai) dijelaskan oleh variabel independen (kompetensi dan motivasi), sedangkan sisanya sebesar 26,1 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

11. Pembahasan

1. Uji t statisitk diperoleh nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$, hal ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, jika pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang dapat memberikan kontribusinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, yang meliputi; pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*Experience*), keterampilan (*skills*) dan sikap sebagai indikator kompetensi, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Uji t statisitk diperoleh nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$, hal ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, jika pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang selalu termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan berorientasi; pemenuhan jaminan di masa depan, adanya penghargaan (imbalan) terhadap prestasi kerja, keinginan

memperoleh pengakuan terhadap hasil kerja, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh nilai signifikan sebesar $0.005 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa persepsi pegawai dalam hal kompetensi akan berpengaruh semakin kuat dan positif terhadap kinerjanya jika dimoderat dengan komunikasi. Dengan demikian apabila pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya ada kompetensi diri dan selalu berkomunikasi aktif pada departemen atau divisi yang ada, maka akan memperkuat atau meningkatkan kinerja pegawai.
4. Perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh nilai signifikan sebesar $0.000 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa persepsi pegawai dalam hal motivasi akan berpengaruh semakin kuat dan positif terhadap kinerjanya jika dimoderat dengan komunikasi. Dengan demikian apabila pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selalu termotivasi dengan baik dan ada komunikasi yang intensif pada departemen atau divisi yang ada, maka akan memperkuat atau meningkatkan kinerja pegawai.

12. Simpulan, Implikasi Manajerial dan Saran

12.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dibuat simpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lebih kuat jika dimoderating dengan variabel komunikasi;
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lebih kuat jika dimoderating dengan variabel komunikasi;
5. Secara simultan variabel kompetensi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

12.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang, seluruh jajaran pegawai

hendaknya memperhatikan faktor kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi, kedua variabel akan memberikan pengaruh yang lebih kuat jika dimoderat dengan variabel komunikasi.

Dari kedua faktor yang diteliti kompetensi memberikan pengaruh yang paling besar jika dibandingkan dengan motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, faktor kompetensi perlu mendapat pertimbangan prioritas, kemudian faktor motivasi, namun tetap memperhatikan faktor komunikasi, karena dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

12.3. Saran

1. Secara keseluruhan pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Kota Semarang harus meningkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan kompetensi, motivasi dan komunikasi yang intensif dalam melaksanakan tugas;
2. Lebih optimal jika semua kegiatan terstruktur dengan baik dan mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) serta Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang memadai;
3. Melihat masih ada faktor lain (variabel independen) 26,1% diluar penelitian ini, maka akan lebih akurat dan memberikan nilai positif jika ditambahkan variabel lainnya yang relevan.
4. Obyek maupun subyek penelitian, akan lebih valid jika diperluas.

Daftar Pustaka

- Achmad Ghani, 2009, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makassar", Jurnal: *Aplikasi Manajemen* Volume 7, Nomor 1, Februari 2009.
- Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Eva A. Marentek, "Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Televisi Republik Indonesia (Persero) Stasiun Sulawesi Utara", Jurnal: *Ilmu Administrasi* Volume 3, Nomor 2, Agustus 2007.
- Frans Farlen, 2011, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda)*, Skripsi: Program Strata Satu Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

- Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariwijaya, M., Triton, 2007, *Pedoman Penulisan Ilmiah Proposal dan Skripsi*, Cetakan Pertama, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Pramudyo, Anung. 2010. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Volume 1, Nomor 1, JBTI: Yogyakarta
- Reni Marsinta, 2009, *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bandung*, Skripsi: Program Strata Satu pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi*. Raja Grafindo, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Suwarto, 2002, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Prawirosentono, 2008, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Umar, Husain, 2005, *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Untung Sri Widodo, Agus Budhi Haryanto, 2010, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 4 No. 1 Juni 2010: 47 – 57.
- Wibowo. 2007, *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia, Jakarta.