

**MODEL KINERJA PEGAWAI DENGAN KECERDASAN  
INTELEKTUAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Semarang)**

*Employee Performance Model With Intellectual Intelligence Beads  
as a Moderating Variable*

*(Empirical Study at State-Owned Enterprise in Semarang City)*

Nurul Latifah P \*)

Lies Indriyatni \*)

**Abstract**

This study aims to examine and analyze the influence of competence, motivation and communication on employee performance with intellectual intelligence as a moderating variable. So it can be analyzed whether the intellectual intelligence variable can serve as moderating to the performance of employees.

Variables in this study consisted of five variables where in the first stage of competence, motivation and communication variables become independent variables while employee performance becomes dependent variable. Then in the second stage the three independent variables are modified with intellectual intelligence variables.

Techniques of collecting research data by spreading questionnaires on employees of state-owned companies in Semarang City. The number of samples in this study amounted to 195 people. Analyzer used in this research is doubled linear regression, while to test the moderation variable by using MRA (Moderated Regression Analysis).

**Keywords:** *Competition, Motivation, Communication, Intellectual Intelligence and Employee Performance.*

**Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kecerdasan intelektual sebagai variabel *moderating*. Sehingga dapat dianalisis apakah variabel kecerdasan intelektual dapat berfungsi sebagai *moderating* terhadap kinerja pegawai.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel dimana pada tahap pertama

\*) Dosen STIE Pelita Nusantara Semarang

variabel kompetensi, motivasi dan komunikasi menjadi variabel bebas sedangkan kinerja pegawai menjadi variabel terikat. Kemudian pada tahap kedua ketiga variabel bebas tersebut dimoderating dengan variabel kecerdasan intelektual.

Teknik pengumpulan data penelitian dengan cara menyebar kuesioner pada pegawai perusahaan BUMN di Kota Semarang. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini sejumlah 195 orang. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda, sedangkan untuk menguji variabel moderasi dengan menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*).

**Kata Kunci:** Kompetesni, Motivasi, Komunikasi, Kecerdasan Intelektual dan Kinerja Pegawai.

## 1. Pendahuluan

Peranan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kekuatan organisasi ditentukan oleh pegawai yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkat *top, middle maupun lower*, yang saling sinergi mau bekerja sama, dengan demikian diharapkan kinerja suatu organisasi akan optimal.

Pegawai diharapkan bisa meningkatkan kinerjanya 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 dibanyak instansi, hal ini bisa dilihat dari produktivitas yang belum optimal. Masalah lain muncul 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 ada 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 kerjapun akan meningkat. Motivasi dapat

dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan memberikan insentif, hukuman, penghargaan dan pujian, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi pegawai yang bersangkutan.

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 berjalan lamban dan tidak lancar (Suwanto,2002).

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam atmosfer dunia kerja. 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 memiliki komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga kinerja karyawan menjadi semakin baik.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi, motivasi dan komunikasi saja tidak menjamin kinerjanya bagus. Hal ini dibutuhkan faktor lainnya yaitu kecerdasan intelektual yang memadai. Wechsler (dalam Anastasi dan Urbina, 1997:220) menyatakan bahwa kecerdasan intelektual atau inteligensi adalah kemampuan global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan secara efisien.

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Semarang merupakan salah satu organisasi pemerintah yang menangani pelayanan publik. Maka untuk menjamin terlaksananya seluruh tugas-tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh organisasi tersebut diperlukan produktivitas kerja pegawai yang tinggi dengan memberikan motivasi kerja kepada para pegawai secara profesional.

Penelitian-penelitian tentang motivasi, kompetensi dan komunikasi sebelumnya telah banyak dilakukan antara lain; Reni Marsinta, Achmad Gani (2009), Untung Sri Widodo & Agus Budhi Haryanto (2010), Frans Farlen (2011), hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi, kompetensi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian

tentang kecerdasan intelektual telah banyak dilakukan antara lain oleh: Fabiola (2005), Anis Choiriah (2013), hasil penelitiannya menyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **2. Telaah Pustaka**

### **2.1. Kompetensi**

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) menyatakan bahwa 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. Hasibuan (2000) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Robbins (2003) mengatakan bahwa 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. Kesimpulan dari beberapa pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi merupakan gabungan berbagai karakteristik individu, tidak terdiri dari satu karakteristik saja, namun merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik dasar lainnya
2. Kompetensi selalu berkaitan dengan kinerja/perilaku, tampil dalam bentuk kinerja riil yang dapat diobservasi dan diukur (*measurable*). Jika potensi yang belum ditampilkan dalam bentuk perilaku yang dapat observasi/diukur tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi
3. Kompetensi merupakan kriteria yang mampu membedakan mereka yang memiliki kinerja yang unggul dan yang rata-rata. Kompetensi bukan sekedar

aspek-aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek-aspek yang menentukan optimalitas keberhasilan kinerja. Hanya karakteristik-karakteristik yang mendasari kinerja yang berhasil/efektif yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi.

## 2.2. Motivasi

(Gibson,1991, dalam Suwanto, 2002) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Definisi lain tentang motivasi yang disampaikan oleh Robbins (1996) adalah keinginan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan usaha guna memenuhi suatu kebutuhan individual.

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu: Teori kepuasan (*Content Thoery*) dan Teori proses (*Process Theory*). Teori Kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilaku. Teori motivasi kepuasan atau isi menurut Gibson antara lain:

### 1. Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo.(Suwanto,2002). Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Dalam hipotesisnya menyatakan bahwa setiap manusia ada lima hirarkhi kebutuhan yaitu:

- a. Fisiologis (*physiological*)
- b. Keamanan dan keselamatan (*safety and security*)
- c. Kebersamaan, sosial dan cinta (*belongingness, social and love*)
- d. Harga diri (*esteem*)
- e. Aktualisasi diri (*self-actualization*)

## 2. **Teori ERG Alderfer**

Alderfer sependapat dengan teori kebutuhan Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarkhi, tetapi menurut Alderfer hirarkhi kebutuhan hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan (Suwanto,2002) yaitu:

- a. Eksistensi (E)
- b. Keterkaitan-Relatedness (R)
- c. Pertumbuhan-Growth (G)

## 3. **Teori Dua Faktor Herzberg**

Herzberg (dalam Suwanto,2002) mengembangkan teori kepuasan yang disebut dengan Teori Dua Faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang puas. Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu:

- a. Serangkaian Kondisi Ekstrinsik;
- b. Serangkaian Kondisi Intrinsik.

## 4. **Teori Kebutuhan Mc Clelland**

David Mc Clelland (dalam Suwanto,2002) mengajukan kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat kaitannya dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan suatu masyarakat. Menurut Mc Clelland ada tiga kebutuhan pokok manusia yaitu:

- a. Kebutuhan Berprestasi (*need for achievement*);
- b. Kebutuhan Berkuasa (*need for power*);
- c. Kebutuhan Berafiliasi (*need for affiliation*).

Sedangkan teori proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan (Suwanto, 2002). Teori proses antara lain: teori penguatan, harapan, keadilan dan penetapan tujuan.

### **2.3. Komunikasi**

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *Communication* berasal dari kata latin *Communicatio*, dan bersumber dari kata *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Dalam definisinya secara khusus

mengenai komunikasi itu sendiri menurut Hovland adalah “proses mengubah perilaku orang lain” (*communication is the process to modify the behaviour of other individuals*).

Hasibuan (2000), mengatakan bahwa setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif dari sumber kepada penerima. Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan). Proses komunikasi adalah langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. (Suwanto, 2002) mengatakan bahwa unsur-unsur dalam komunikasi adalah sebagai berikut: sumber, pengkodean, saluran, penguasai simbol, penerima dan umpan balik.

#### **2.4. Kecerdasan Intelektual**

Fabiola (2005) mengatakan bahwa kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain, kecerdasan intelektual lazim disebut dengan inteligensi. Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta di pengaruhi oleh faktor genetic. Sedangkan indikator kecerdasan intelektual yang dikemukakan oleh Stenberg dalam Arie, 2009 yaitu:

- a. Kemampuan memecahkan masalah yaitu mampu menunjukkan pengetahuan mengenai masalah yang dihadapi, mengambil keputusan tepat, menyelesaikan masalah secara optimal, menunjukkan fikiran jernih
- b. Intelegensi verbal yaitu kosa kata baik, membaca dengan penuh pemahaman, ingin tahu secara intelektual, menunjukkan keingintahuan.
- c. Intelegensi praktis yaitu situasi, tahu cara mencapai tujuan, sadar terhadap dunia sekeliling, menunjukkan minat terhadap dunia luar.

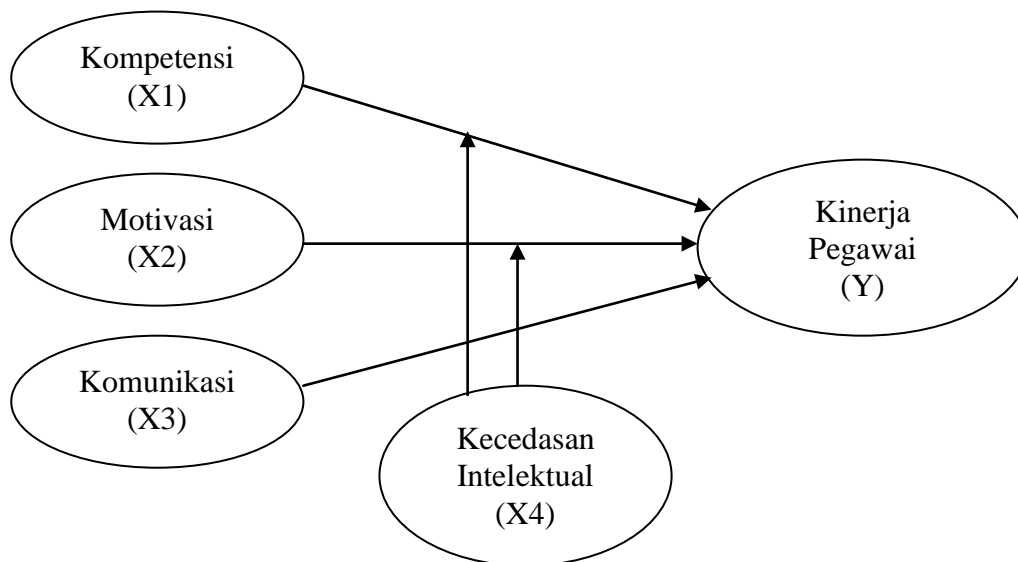
#### **2.5. Kinerja**

Rivai (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam lembaga. Sedangkan 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).

Definisi lain tentang kinerja disampaikan oleh Mangkunegara (2006) yang 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. Sedangkan Prawirosentono (2008) mengatakan bahwa 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.

## 2.6. Kerangka Pemikiran



## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data pada penelitian ini merupakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Adapun data primer ini di ambil dari responden yang telah mengisi kuesioner yang telah di berikan. Sumber data ini diperoleh dari para pegawai BUMN yang ada di kota Semarang.



### 3.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrument

Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang tidak berbeda (sama). Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali (Ghozali, 2011) yaitu pengukurannya hanya sekali dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0.7$  (Nunally dalam Ghozali, 2011). Sedangkan uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *Corrected-Total Correlation*.

### 3.3. Uji Asumsi Klasik

#### 3.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data ini dilihat dari *Kolmogorof-Smirnov* 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.

#### 3.3.2. 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 heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2005:105). Untuk mendeteksi ada tidaknya problem heterokedastisitas penelitian ini dilakukan dengan lah 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.

### 3.3.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai VIF. Bila mempunyai angka Tolerance diatas ( $>$ ) 0,1 dan mempunyai nilai VIF di bawah 10 ( $< 10$ ).

### 3.3.4. Uji Autokorelasi

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:

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

### 3.3.5. Pengujian Hipotesis

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

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.X_4 + \beta_5 X_2.X_4 + \beta_6 X_3.X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

X1: Kompetensi

X2: Motivasi

X3: Komunikasi

X4: Kecerdasan Intelektual

Y : Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  : Variabel Gangguan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model regresi untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara individu, sehingga uji yang digunakan adalah uji  $t$ . Sedangkan untuk menguji hipotesis model regresi dengan variabel moderasi digunakan **uji interaksi** atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi

berganda *linear* dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*).

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1. Uji Parsial (t)

##### 4.1.1. Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.666	3.135		3.721	.000
	Tot_X1	-.191	.067	-.208	-2.841	.005
	Tot_X2	.339	.127	.190	2.673	.008
	Tot_X3	.249	.061	.275	4.111	.000
	Tot_X4	.291	.127	.159	2.292	.023
	X1.X4	.007	.059	.136	.119	.906
	X2.X4	.092	.166	.974	.554	.580
	X3.X4	-.072	.063	-1.263	-1.137	.257

a. Dependent Variable: Tot\_Y

Berdasarkan 1 di atas maka persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = 11,666 - 0,191X1 + 0,339X2 + 0,249X3 + 0,291X4 + 0,007 X1.X4 + 0,092 X2.X4 - 0,072 X3.X4 + \varepsilon$$

Dari Uji t statistik diperoleh nilai signifikansi kompetensi sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -2,841 sedangkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,974. Hal ini terbukti secara parsial bahwa, kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai BUMN di 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 negatif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

##### 4.1.2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil uji t statistik diperoleh nilai signifikansi motivasi sebesar  $0,008 < 0,05$  dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,673 sedangkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,974. Hal ini terbukti secara parsial

bahwa, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai BUMN di 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.

#### **4.1.3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Dari hasil uji t statistik diperoleh nilai signifikansi komunikasi sebesar  $0.000 < 0.05$  dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,111 sedangkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,974. Hal ini terbukti secara parsial bahwa, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai BUMN di Kota Semarang selalu komunikasi aktif, baik dengan atasan maupun staff dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan selalu mendiskusikan pada teman sejawat permasalahan-permasalahan yang ada maka akan menemukan solusi/formulasi penyelesaian pekerjaannya, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.1.4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kecerdasan intelektual sebagai variabel *moderating*.**

Perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0.906 > 0,05$ . Hal ini menyatakan bahwa persepsi pegawai dalam hal kompetensi akan berpengaruh semakin lemah terhadap kinerjanya jika dimoderat dengan kecerdasan intelektual. Artinya variabel kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### **4.1.5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kecerdasan intelektual sebagai variabel *moderating*.**

Perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0.580 > 0,05$ . Hal ini menyatakan bahwa persepsi pegawai dalam hal motivasi akan berpengaruh semakin lemah terhadap kinerjanya jika dimoderat dengan

kecerdasan intelektual. Artinya variabel kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

#### **4.1.6. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kecerdasan intelektual sebagai variabel *moderating*.**

Perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0.257 > 0,05$ . Hal ini menyatakan bahwa persepsi pegawai dalam hal komunikasi akan berpengaruh semakin lemah terhadap kinerjanya jika dimoderat dengan kecerdasan intelektual. Artinya variabel kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara komunikasi terhadap kinerja pegawai.

## **5. Simpulan dan Saran**

### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dan pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA), dapat disimpulkan yang juga merupakan jawaban atas rumusan masalah yang dikembangkan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara kompetensi terhadap kinerja pegawai
5. Kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara motivasi terhadap kinerja pegawai
6. Kecerdasan intelektual tidak memperkuat pengaruhnya antara komunikasi terhadap kinerja pegawai

### **5.2. Saran**

1. Pihak-pihak yang berkompeten pada Kantor BUMN di Kota Semarang secara keseluruhan harus meningkatkan kinerja pegawai dengan cara meningkatkan kompetensi diri, motivasi dan komunikasi yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya;

2. Secara teknis Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) pada kantor BUMN di Kota Semarang sudah cukup memadai, namun masih perlu ditingkatkan implementasinya secara menyeluruh;
3. Ruang lingkup penelitian agar lebih diperluas, baik dalam hal obyek maupun penggalian data-data yang terkait, dengan harapan agar lebih valid dan akurat;

Hasil penelitian ini, ketiga variabel independen (kompetensi, motivasi dan komunikasi) yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja pegawai, variabel komunikasi memberikan pengaruh yang paling besar, selanjutnya adalah kompetensi dan motivasi, sedangkan variabel kecerdasan intelektual tidak memeperkuat pengaruhnya, hal ini disarankan agar mencari variabel-variabel yang relevan guna meningkatkan kinerja pegawai.

## 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
- Anastasi, A, dan Urbina, S,. 1997. *Tes Psikologi (Psychological Testing)*, PT. Prehanllindo, Jakarta
- Anis Choiriah, 2013, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Etika Profesi Terhadap Kinerja Auditor Dalam Kantor Akuntan Publik*. Skripsi Universitas Negeri Padang, Padang
- Arie Pangestu Dwijayanti, 2009, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Sosial Terhadap Pemahaman Akuntansi*. Skripsi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jakarta
- Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S, 2006. *Business Research Methods(9th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- 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
- Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Frans Farlen, 2011, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda)*, Skripsi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- 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
- Kuncoro, Mudrajat, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Penerbit Erlangga
- 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
- Prawirosentono, 2008, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta
- R.A. Fabiola Meirnayati, 2005, *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan*, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Reni Marsinta, 2009, *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bandung*, Skripsi 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
- Solimun, 2002, *Analisis Data Statistika: Metode Kuantitatif Untuk Ekonomi*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya
- Sugiyono, 2012, *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabet
- Sukmadinata, Nana, 2008, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Suwarto, 2002, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua, Universitas Atma Jaya, 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