

**PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN DAN
MUTASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
PEMERINTAH KOTA TANJUNGBALAI**

SUARDI

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Dharmawangsa Medan

ABSTRACT

Efforts to improve the performance of the State Civil Servant (ASN) as a servant of the State and public servants, the government seeks to further optimize the function of the State Civil Apparatus (ASN). This is done, among others, by improving the personnel system, empowering and improving the accountability of the State Civil Apparatus (ASN) itself. The low quality of service provided by the State Civil Apparatus (ASN) to the community which is one of the benchmarks to assess the performance of the State Civil Apparatus (ASN) could be caused by many things. When the government is unable to act decisively against the Civil State Official (ASN) rules and not discipline in performing duties as servant of State and public servant, then selamnyalah performance of State Civil Apparatus (ASN) will be dilapidated and far from what expected. However it is necessary to consider the communication within the State Civil Servant (ASN). The result of this research concludes that there is influence of work discipline, leadership, communication and mutation to performance of State Civil Apparatus (ASN) in Local Sekretariat Environment of Tanjungbalai Government partially or simultaneously. And the ability of work discipline, leadership, communication and mutation in explaining the performance of State Civil Apparatus (ASN) is equal to 60.9% the remaining 39.1% is explained by other variables not included in this research model.

Keywords: work discipline, communication, leadership, mutation and performance.

I. PENDAHULUAN

Secara umum permasalahan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diseluruh Indonesia adalah sama yaitu memiliki tingkat kinerja yang dipersepsikan oleh sebagian besar masyarakat cukup rendah. Rendahnya kinerja tersebut sesuai dengan survey yang dilakukan oleh *Political Land Economic Risk Consultansy* (PERC) tahun 2010 yang menunjukkan Indonesia sebagai Negara terkorup dari 16 negara di Asia Fasifik. Pada tingkat Asia Tenggara yang tergabung dalam ASEAN, Indonesia merupakan Negara terkorup dengan nilai skor korupsi tertinggi (8,32), kemudian berturut-turut disusul oleh Thailand (7,11), Kamboja, Vietnam, Filipina, Malaysia dan Singapura. Tingkat korupsi yang dikemukakan oleh PERC tersebut secara umum dapat menunjukkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kurang baik.

Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian kinerja. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi, baik itu pemerintah atau swasta merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja pegawai yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai. Namun demikian, hal tujuan saja tidak cukup, dibutuhkan ukuran bahwa seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Hal tersebut disebabkan karena tantangan ke depan yang harus dihadapi oleh pemerintah dalam persaingan dunia sangatlah ketat. Oleh sebab itu, agar dapat menghadapi tantangan kedepan, maka perlu dicari suatu jawaban mengenai bagaimana pemerintah melakukan penyempurnaan dan pembenahan serta meningkatkan kualitas kinerja Aparatur Sipil

Negara (ASN), baik pembenahan dari sisi kelembagaan maupun perilaku aparturnya sendiri. Perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Secara teori dapat diketahui bahwa penyebab rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) disebabkan oleh disiplin yang kurang baik. Jam masuk yang sering diabaikan serta jam pulang yang sering dipercepat menjadi hal yang lumrah ditemukan diperkantoran pemerintahan. Hal tersebut sebenarnya dapat menciptakan komunikasi yang kurang baik, baik antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri maupun antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan atasannya. Intensitas pertemuan yang kurang maksimal akan menciptakan komunikasi yang kurang maksimal, dan tidak jarang hal ini akan menciptakan persaingan yang kurang sehat antar mereka.

Permasalahan lainnya adalah mutasi yang kurang tepat, hal ini disebabkan karena birokrasi Indonesia yang masuk pada ciri-ciri birokrasi patrimonial dimana pejabat disaring atas dasar kriteria pribadi, jabatan dipandang sebagai sumber kekayaan dan keuntungan, para pejabat mengontrol fungsi politik dan fungsi administrasi dan sering tindakan diarahkan oleh hubungan pribadi dan politik.

Untuk lebih meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara, maka pemerintah berusaha untuk lebih mengoptimalkan fungsi dari Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut, hal yang dilakukan antara lain dengan perbaikan sistem kepegawaian, pemberdayaan aparatur serta meningkatkan akuntabilitas dari Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri.

Perlu adanya sanksi tegas bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanggar aturan dan tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menimbulkan efek jera bagi diri Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut maupun bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) lainnya. Sanksi bisa dalam bentuk penundaan kenaikan pangkat, penurunan jabatan hingga sanksi pemecatan sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Apabila pemerintah tidak mampu bertindak tegas terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanggar aturan dan tidak disiplin dalam menjalankan tugas sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat, maka selamanya kinerja

Aparatur Sipil Negara (ASN) akan bobrok serta jauh dari apa yang diharapkan.

Sikap mental Aparatur Sipil Negara (ASN) juga perlu menjadi perhatian yang serius dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih dan baik. Pembinaan spiritual Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu dilakukan dengan memberikan siraman rohani dalam bentuk pengajian-pengajian maupun kegiatan keagamaan lainnya yang disesuaikan dengan agama dari Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut.

Peran agama harus lebih ditingkatkan dalam rangka menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disiplin serta akan menciptakan kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi interpersonal yang baik dan dapat menerima mutasi sebagai sebuah konsekuensi dari ketidakpatuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap peraturan perundang-undangan.

II. KAJIAN TEORI Disiplin Kerja

Menurut Veitzhal (2005:144) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia merubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan (Sartrohadiwiryono, 2002:192).

Didalam kehidupan sehari-hari banyak yang mengartikan disiplin sebagai ketaatan seseorang atau sekelompok terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kerja, disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang mematuhi semua peraturan perusahaan. Datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, tidak mangkir (Fathoni, 2006:130).

Hasibuan (2004:193) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang didapat dan dicapai. Disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong para anggota

organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang berlaku.

Kinerja

Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Dalam melaksanakan kerja, aparatur menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja (pemerintah) maupun para pekerja (Aparatur Sipil Negara). Pemerintah menginginkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) baik, untuk peningkatan kualitas dan hasil kerja. Pada sisi lain Aparatur Sipil Negara (ASN) berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi jabatan.

Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2002:78) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Hasibuan (2004:105) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik menurut Mathis dan Jackson (2002:83) diantaranya adalah kemampuan, motivasi dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Casco dalam Kartjantoro (2004:89) umumnya faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama yaitu :

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kompetensi, yaitu kemahiran atau penguasaan pegawai terhadap tuntutan tugas dan jabatan.
4. Potensi, yaitu pengamatan terhadap kemampuan pegawai dimasa depan.

Menurut pengertian diatas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia. Walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi, tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Komunikasi

Menurut Joseph dalam Effendy (2003) komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara kelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Sedangkan menurut Wiyarno (2005) komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang. Selanjutnya menurut Trenholm dan Jensen dalam Wiyarno (2005) komunikasi interpersonal sebagai komunikasi antara dua orang yang berlangsung secara tatap muka. Sementara menurut Muhammad (2009) komunikasi interpersonal sebagai proses penerusan informasi antara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua yang dapat berlangsung diketahuhi balikkannya.

Pentingnya komunikasi interpersonal karenaprosesnya berlangsung secara dialogis. Komunikasi yang berlangsung secara dialogis selalu lebih baik dari pada monologis. Monologis menunjukkan suatu bentuk komunikasi dimana seseorang berbicara dan yang lain menjadi pendengar, dalam hal ini tidak terjadi interaksi antara satu dengan yang lainnya.

Dialog adalah bentuk komunikasi interpersonal yang menunjukkan terjadinya interaksi. Mereka yang terlibat dalam komunikasi bentuk ini berfungsi ganda, masing-masing menjadi pembicara dan pendengar secara bergantian (Effendy, 2003).

Dibandingkan dengan bentuk-bentuk komunikasi lainnya, komunikasi interpersonal dinilai paling ampuh dalam kegiatan mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku

komunikasi. Hal ini disebabkan komunikasi interpersonal umumnya berlangsung secara tatap muka (*face to face*).

Devito dalam Thoha (2005) menyatakan efektivitas komunikasi interpersonal mempunyai lima ciri-ciri sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*openess*), adalah kamauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima didalam menghadapi hubungan interpersonal.
2. Empaty (*emphaty*), adalah merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.
3. Dukungan (*supportiveness*), adalah situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif.
4. Rasa positif (*positiveness*), seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih efektif berpartisipasi dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
5. Kesetaraan (*equality*) adalah pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Komunikasi interpersonal akan berlangsung efektif kalau sumber dan penerimaannya memiliki persamaan. Semakin dekat kesamaan diantara orang dalam berkomunikasi, semakin besar kemungkinan terjadinya saling pengertian diantara mereka. Komunikasi interpersonal akan lebih bisa efektif dalam mencapai tujuan organisasi bila orang-orang yang berkomunikasi ada dalam suasana kesetaraan/kesamaan (Thoha,2005).

Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan ini dipegang oleh seorang yang mempunyai kedudukan tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan (formal). Namun tidak jarang dalam masyarakat terdapat juga seseorang yang menjadi pemimpin, walaupun jabatan tersebut tidak diakui secara hukum (informal). Jadi Kepemimpinan adalah suatu hal yang muncul dalam suatu organisasi yang sering kali identik dengan kharisma atau wibawa seseorang. Menurut Sopiah (2008:108) kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Anoraga dalam Sutirno (2010:214) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain

melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka (bawahan) kearah pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Subanegara (2005:91) ada empat ciri kepemimpinan yaitu :

1. Hasrat yang menggebu untuk berubah.
2. Keyakinan yang mantab.
3. Kefektipan bertindak.
4. Tekad baja.

Sementara Davis dalam Thoha (2005:287) berpendapat, ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu :

1. Kecerdasan.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Mutasi.

Menurut Wahyudi (2003:166) mutasi personal adalah sebagai suatu perubahan atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Simamora (2004:640) menyatakan bahwa perpindahan seseorang karyawan dari pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggungjawab dan jenjang organisasionalnya relatif sama. Sementara Nitisemito (1996:166) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk melaksanakan prinsip "*The Right Man in The Right Place*" atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi yang dijalankan oleh perusahaan yang pekerjaannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Mutasi akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan kinerja akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif. Pada dasarnya mutasi personal termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena

tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa suatu mutasi personal secara vertikal biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggungjawab, status, kekuasaan dan pendapatan, baik setingkat maupun ketingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi. Gagasan penyelenggara tidak selamanya berdasarkan atas kebijaksanaan pimpinan perusahaan tetapi sering kali berdasarkan keinginan karyawan yang bersangkutan.

Dalam setiap pelaksanaan mutasi personal, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasi. Pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasi.

Menurut Wahyudi (2003:170) indikator mutasi personal adalah sebagai berikut : promosi, demosi, penangguhan kenaikan pangkat, pembeastugasan, *temporary transfer*, *replacement*, *job rotation*, *production transfer*, *replacement transfer*, *verselity transfer*, *personal transfer*. Sedangkan Simamora (2004:641) mengatakan indikator mutasi personal adalah promosi, demosi, pensiun dan pensiun muda, keusangan karyawan, karyawan stabil, karyawan padam, karyawan bandel.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variable	Indikator	Skala	Sumber Data
Disiplin Kerja (X1)	- Kehadiran - Ketaatan pada peraturan - Ketaatan pada standar kerja - Tingkat kewaspadaan tinggi - Bekerja etis	Interval	Pegawai

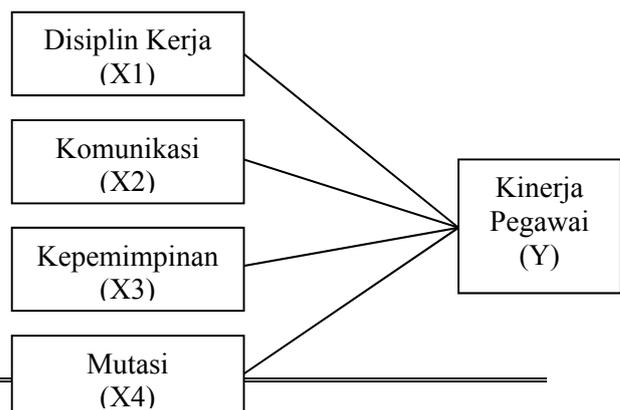
Variable	Indikator	Skala	Sumber Data
Komunikasi (X2)	- Keterbukaan - Empati - Dukungan - Rasa positif - Kesetaraan	Interval	Pegawai
Kepemimpinan (X3)	- Kecerdasan - Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial - Motivasi diri dan dorongan berprestasi - Sikap - sikap hubungan kemanusiaan	Interval	Pegawai

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No.9 Kelurahan Pantai Johor Kecamatan Datuk Bandar Kota Tanjungbalai Kode Pos 21334 Telp: 0623 – 92100, Email : diskominfo@tanjungbalai.go.id

Secara ringkas kerangka pemikiran tentang penelitian ini akan dilaksanakan. Sesuai dengan judul penelitian, bahwa penelitian ini ingin melihat sejauh mana disiplin, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai berjumlah 156 orang.

Dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel 61 orang, dengan perhitungan sampel :

$$n = \frac{156}{156(0,1)^2 + 1} = 60,94$$

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian kualitas data dengan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah kuesioner untuk mengetahui tingkat konsistensi butir pertanyaan (Sugiono, 2010:110).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t dan uji F, namun sebelum dilakukan uji asumsi klasik dan menentukan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Karyawan
- a : Konstanta
- b1 : Koefisien regresi Variabel X1
- b2 : Koefisien regresi Variabel X2
- b3 : Koefisien regresi Variabel X3
- b4 : Koefisien regresi Variabel X4
- X1 : Disiplin Kerja
- X2 : Komunikasi
- X3 : Kepemimpinan
- X4 : Mutasi
- e : Standar error

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian kualitas data dengan uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh bahwa kualitas data dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan. Demikian pula dengan hasil pengujian asumsi klasik diperoleh hasil bahwa data telah terdistribusi secara normal, terbebas dari masalah multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara

variable penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau negatif.

Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier sederhana ini dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 2
Coefficient

Collinearity Statistics	Tolerance	VIF	Standardized Coefficients		Model
			B	Std. Error	
			-2,514	1,633	1 (constant)
	.588	1,701	.227	.100	Disiplin
	.515	1,941	.278	.115	Komunikasi
	.804	1,243	.185	.077	Kepemimpinan
	.466	2,145	.166	.080	Mutasi
					t
					Sig.

Berdasarkan pada Tabel 2 diatas, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = -2,514 + 0,227X_1 + 0,278X_2 + 0,185X_3 + 0,166X_4$$

Dari model persamaan regresi diketahui bahwa semua variabel disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Numun jika keempat variabel dependen diasumsikan sama dengan nol maka variabel kinerja pegawai bernilai sebesar -2,514. Jika disiplin kerja meningkat, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja, dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan. Jika

komunikasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja, dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan. Jika mutasi meningkat, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja, dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan.

Tabel 3
Anova

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	366.164	4	91.541	21.831	.000
Residual	234.820	56	4.193		
Total	600.984	60			

- a. Predictors : (constant), mutasi, komunikasi, disiplin dan kepemimpinan
- b. Dependent Variabel : Kinerja

Hasil pengujian hipotesis diketahui nilai signifikansi dari keempat variabel yang diuji memiliki nilai alphanya < 0,05 disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Besarnya kontribusi disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebesar 22,7 %. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Anoraga dalam Sutrisno (2010:214), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Pimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, karena seorang pimpinan akan dapat membawa pengaruh yang sangat besar terhadap berjalan baik atau buruknya suatu organisasi.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, besarnya kontribusi kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 27,8 %. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan bagi pegawai sangat penting. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Hasibuan (2006:95) bahwa faktor disiplin menjadi penting ketika menilai kinerja seorang pegawai. Setiap pegawai dituntut untuk selalu berdisiplin dalam meningkatkan kinerjanya. Ketika ada pegawai yang tidak disiplin akan berdampak pada penurunan kinerja dari pegawai itu sendiri dan

secara otomatis akan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Komunikasi personal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, besarnya kontribusi komunikasi personal dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebesar 18,5 %. Hasil ini menemukan bahwa komunikasi personal bagi setiap pegawai sangat diperlukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Muhamamad (2009) bahwa komunikasi interpersonal adalah sebagai proses pertukaran informasi antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua yang dapat langsung diketahui maksudnya. Komunikasi interpersonal akan berlangsung efektif kalau sumber penerimaannya memiliki persamaan. Semakin dekat kesamaan diantara orang-orang dalam berkomunikasi, semakin besar kemungkinan terjadinya saling pengertian diantara mereka. Komunikasi interpersonal akan lebih bisa efektif dalam mencapai tujuan organisasi bila orang-orang yang berkomunikasi ada dalam suasana kesetaraan/kesamaan (Thoah, 2005).

Berdasarkan penjelasan telah diketahui bahwa Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Besarnya kontribusi Mutasi dalam mempengaruhi kinerja adalah sebesar 16,6 %. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa mutasi personal bagi setiap pegawai sangat diperlukan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wahyudi (2003:166) bahwa mutasi personal adalah sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Hal ini dilakukan untuk melakukan penyegaran bagi setiap pegawai dalam rangka menumbuhkan motivasi kerja agar lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

Tabel4
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781	.609	.581	204.773

- a. Predictors : (constant), mutasi, komunikasi, disiplin dan kepemimpinan
- b. Dependent Variabel : Kinerja Pegawai

Dari tabel model summary dapat dilihat tingkat kemampuan disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi dalam menjelaskan kinerja pegawai. Berdasarkan pada tabel tersebut nilai R Square adalah sebesar 0,0609 atau sama dengan 6,09 %. Artinya bahwa disiplin, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi dalam menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 6,09 % sisanya 93,91 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini, variabel tersebut seperti motivasi, budaya kerja, konflik kerja, stres kerja dan lain sebagainya.

V. KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis, pengujian secara parsial dengan uji t maupun secara parsial dengan uji F menemukan bahwa semua variabel yakni disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi diasumsikan 0 (nol) maka kinerja pegawai adalah negative, artinya bahwa keberadaan variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Hal ini juga dibuktikan dengan koefisien determinasi yang tinggi yakni R Square 60,9 % artinya bahwa disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi dalam menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 60,9 % sisanya 39,1 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Hasil ini memberikan masukan berharga bagi pimpinan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai bahwa disiplin kerja, komunikasi, kepemimpinan dan mutasi akan mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk lebih baik lagi. Untuk meningkatkan kedisiplinan tersebut, sebaiknya pimpinan melakukan pengawasan secara berkala, baik yang terjadwal maupun yang tidak terjadwal (inspeksi mendadak) sehingga diketahui bahwa hasil laporan sesuai dengan kenyataan dilapangan. Pimpinan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai sebaiknya juga membimbing bawahan dari pada melakukan perintah yang akan menyebabkan timbulnya jarak antara pimpinan dan bawahan. Upaya lainnya yang juga dapat dilakukan adalah menciptakan komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan seperti melakukan outbond yang menjadikan mereka lebih akrab. Termasuk dalam hal mutasi, sebaiknya dalam melakukan mutasi, seorang pimpinan memperhatikan kemampuan, pendidikan dan

prestasi kerja selain dari kepangkatannya yang telah layak untuk dipromosikan pada jabatan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Onong Uchjana, 2003, Komunikasi Teori dan Praktek, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ghozali, Imam, 2005, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Nurhayani, 2013, Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Rokan Hilir, *Artikel Ilmiah Universitas Pasir Pangarayan*.
- Hasibuan, Melayu S.P., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuh, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jauhariyah, 2014, Pengaruh Faktor Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu, *Artikel Ilmiah, Universitas Bengkulu, Bengkulu*.
- Kartjantoro, Handoko, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gadjah Mada Prees, Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2009, Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Maryadi, Syarif, 2011, Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru, *Jurnal Media Akademika*, Vol. 26 No.1, hal. 125-137.
- Mathis dan Jackson, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R.Wayne, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Muhammad, Arni, 2009, Komunikasi Organisasi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S, 1996, Manajemen Personalial, Graha Indonesia, Jakarta.

- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2006, *Statistik untuk Penelitian*, CV.Alvabeta, Bandung.
- Surasmi, 2009, *Pengaruh Mutasi Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur I*, Tesis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Semarang.
- Thoha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Udayanto, Rahmad Restu, Bagia, I Wayan, Yulianthini, Ni Nyoman, 2015, *Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Coca Cola*, *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 3, Hal. 1-3.
- Wahyudi, Bambang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung.
- Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Gramedia Wiasarana Indonesia, Jakarta.

