

# JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

ISSN 0216-2190

Vol. 5 No. 1 Januari 2009

PENINGKATAN LOYALITAS PERUSAHAAN MELALUI KUALITAS LAYANAN KUALITAS PRODUK,  
DAN REPUTASI DI PT TELKOM KANDATEL SEMARANG

*Haris Sunandar dan Heru Sulistyono*

ANALISIS PENINGKATAN PROMOSI JABATAN PADA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH  
PEMERINTAH KOTA SALATIGA

*Bambang Susilo*

MODEL PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN  
PEMALANG

*Novri Jonestama dan Ibnu Khajar*

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI *SELF EFFICACY* DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI  
DI DINAS PERTANIAN KOTA SALATIGA

*Mochammad Tholib dan Inna Kartikasari*

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA SERTA LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN

*Yuli Cahyono*

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMITRAAN SERTA KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI

*Wiyono dan Abdul Hakim*

ANALISIS TINGKAT PENDIDIKAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP EFEKTIVITAS  
PELAKSANAAN TUGAS PEGAWAI DENGAN ANALISIS JABATAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING

*Yarozi*

JRBI Vol. 5 No. 1 Halaman 1 - 102

Semarang  
Januari 2009

ISSN  
0216-2190



**PROGRAM S2  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNISSULA SEMARANG**

Vol.5, No.1, Januari 2009

ISSN 0216-2190

# **JURNAL RISET BISNIS INDONESIA**

---

Penanggung Jawab : Ketua Program MM Unissula  
Ketua Dewan Redaksi : Budhi cahyono  
Sekretaris Dewan Redaksi : Sri Anik  
Anggota Redaksi : 1. Tatik Suryani (STIE Perbanas Surabaya)  
2. Achmad Slamet (Unnes Semarang)  
3. Dwi Praptono Agus Harjoto (UII Yogyakarta)  
4. Alimudin Rizal (STIE Stikubank Semarang)  
5. Mutamimah (Unissula Semarang)  
6. Widodo (Unissula Semarang)  
7. Heru Sulistyو (Unissula Semarang)  
8. Heru Kurnianto (UMY Yogyakarta)  
9. Wahid Slamet Ciptono (UGM Yogyakarta)  
10. Putu Anom Mahadwartha (Ubaya Surabaya)

Alamat Redaksi : **PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN UNISSULA**  
Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM  
Semarang 50112  
Telp : 024-6583584 Ext. 537  
Fax : 024-6582455  
e-mail : jrbi\_mm@yahoo.com

**JRBI** diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, praktisi bisnis, dan pihak-pihak lain yang menaruh minat terhadap masalah ekonomi, bisnis dan manajemen. Untuk menuangkan ide pemikirannya, jurnal ini terbit dua kali dalam setahun (Januari dan Juli). Terbit perdana Januari 2005.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan atau dalam proses diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk **JRBI**, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, langganan dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

# **JURNAL RISET BISNIS INDONESIA**

---

## DAFTAR ISI

PENINGKATAN LOYALITAS PERUSAHAAN MELALUI KUALITAS LAYANAN KUALITAS PRODUK, DAN REPUTASI DI PT TELKOM KANDATEL SEMARANG <i>Oleh : Haris Sunandar dan Heru Sulisty</i> .....	1 - 17
ANALISIS PENINGKATAN PROMOSI JABATAN PADA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KOTA SALATIGA <i>Oleh : Bambang Susilo</i> .....	18 - 31
MODEL PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN PEMALANG <i>Oleh : Novri Jonestama dan Ibnu Khajar</i> .....	32 - 45
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI <i>SELF EFFICACY</i> DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI DI DINAS PERTANIAN KOTA SALATIGA <i>Oleh : Mochammad Tholib dan Inna Kartikasari</i> .....	46 - 59
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN <i>Oleh : Yuli Cahyono</i> .....	60 - 77
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMITRAAN SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI <i>Oleh : Wiyono dan Abdul Hakim</i> .....	78 - 90
ANALISIS TINGKAT PENDIDIKAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS PEGAWAI DENGAN ANALISIS JABATAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING <i>Oleh : Yarozi</i> .....	91-102

# **MODEL PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN PEMALANG**

Novri Jonestama  
Alumni MM Unissula

Ibnu Khajar  
Dosen MM Unissula

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze the effect of leadership, communications, reward, and motivation to performance officer of unit service of earning of area sub province of pemalang. The research problem is lifted : 1) do leadership have an affect by significant to officer performance. 2) do communication activity have an effect by significant to officer performance. 3) do reward have an an effect by significant to officer performance. 4) do motivation reward have an an effect by significant to officer performance. 5) do leadership, communication, reward, motivation have an an effect by significant to officer performance.*

*The research used model analyze multiple regression amount of used sample counted 61 responder, were collected by censusly and method of data collect by questionnaire.*

*The result of this research showed that leadership have an effect by positively and significant to officer performance, communication have effect by positively and significant to officer performance, reward have effect by positively and significant to officer performance, motivation have effect by positively and significant to officer performance. This proven matter that t-ratio from the each variable bigger than value of t-tables (2,001). leadership, communication, reward, motivation by together have an effect by positively and significant to proven officer performance. That F value calculate 79,478 bigger than value of tables. Determinst coefficiined by variation from the three variable and the rest 25 persen explained by other causes outside this research.*

*Keyword : Leadership, Communication, Reward, Motivation, Officer performance*

## **I.PENDAHULUAN**

Pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang –undang No.25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat Daerah membawa peluang kepada daerah untuk melaksanakan pembangunan. Pemberlakuan otonomi daerah juga memberikan dampak yang sangat luas tidak hanya bagi penyelenggaraan pemerintahan namun juga memberikan implikasi yang sangat substansial pada kehidupan masyarakat.

Pemberlakuan Otonomi Daerah sudah barang tentu akan sangat mempengaruhi struktur organisasi, bahkan pembiayaan sebuah departemen akan mengalami perubahan.

Salah satu contohnya adalah yang tertuang dalam Undang-Undang No. 22 tahun 1999 Pasal 8 ayat 1, yaitu kewenangan pemerintah yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut. Oleh karena itu Pemerintah Daerah bukan hanya menyiapkan (*hardware*) perangkat keras seperti sarana kantor dan sarana fisik yang lain tetapi juga harus menyiapkan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional demi tercapainya *Good governance*.

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan persyaratan setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan Negara, berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri adalah penting dan menentukan, karena Pegawai Negeri adalah unsur aparatur Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan yang mengemban tugas cukup berat karena harus dapat mewujudkan dan meningkatkan pemerintah yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih, serta bertanggung jawab. Atas dasar Undang - Undang Republik Indonesia No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang – Undang No. 8 tahun 1974 mengenai pokok-pokok kepegawaian yang dinyatakan berlaku untuk seluruh Pegawai negeri di seluruh Indonesia, tidak terkecuali di lingkungan Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang, dengan adanya perubahan undang-undang tersebut Pegawai Negeri sebagai warga negara, unsur aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat di era-era reformasi terlebih dalam menghadapi Otonomi Daerah. Sesuai dengan UU No. 22 Tahun 1999 dituntut untuk dapat bekerja dengan berlandaskan pada moral yang baik, berwibawa, berdayaguna bersih, mengutamakan kepentingan masyarakat dari pada kepentingan diri sendiri dan sadar akan tanggung jawab untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan termasuk didalamnya melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Disebutkan pula oleh Hasibuan (2003), bahwa kebijakan sistem reward baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran organisasi. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja karyawan. Jika pembayaran tidak tepat waktu akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turn over* karyawan semakin menurun.

Di samping sistem kepemimpinan, komunikasi dan sistem reward yang baik dalam organisasi, faktor penting lainnya adalah adanya motivasi dari para pegawai itu sendiri. Motivasi merupakan suatu yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Motivasi membuat orang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Sehingga motivasi harus benar-benar dipahami oleh seseorang pemimpin karena seorang pemimpin orang bertindak dengan menggunakan orang lain. Untuk mencapai kemajuan organisasi sangat dibutuhkan adanya pegawai yang mempunyai motivasi kerja dan kemampuan kerja yang tinggi, maka diharapkan akan diperoleh adanya kinerja yang tinggi pula. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner dan Freeman, mereka mengemukakan ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu : motivasi, kemampuan dan persepsi peran (Stonner dan Freeman, 1995).

Dalam hal motivasi kerja, Lyman Porter dan Raymon Miles mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai sistem mengenai motivasi yang sangat berguna bagi pimpinan. Suatu pandangan sistem adalah seluruh rangkaian sistem kekuatan yang beroperasi pada pegawai yang harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku pegawai dipahami secara memadai (Stonner dan Freeman, 1995). Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai

suatu pengertian bahwa suatu semangat dalam diri seseorang yang meningkatkan keinginan untuk bekerja.

Dalam rangka mengembangkan tugas-tugas sebagai wujud pelayanan kepada masyarakat yang teraktualisasikan dalam kegiatan dan dapat dijadikan sebagai bukti pengabdian pegawai dalam mengemban amanah, maka berdasarkan hasil laporan akuntabilitas kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang 2004 s/d 2006 dapat penulis sampaikan sebagai berikut :

Tabel 1  
Prosentase Pencapaian Target  
Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang

N0	BAGIAN/BIDANG	2004	2005	2006
1.	Bag. Tata Usaha	88,22%	98,09%	95,60%
2.	Sub. Dinas Perencanaan Dan Pengembangan	98,74%	99,00%	95,00%
3.	Sub. Dinas Pajak	93,00%	99,00%	90,00%
4.	Sub. Dinas Retribusi	94,00%	96,00%	92,00%
5.	Sub. Dinas Penerimaan lain- lain dan Bagi hasil	94,00%	98,00%	90,00%
6.	Sub. Dinas Pembinaan dan Evaluasi	93,18%	98,00%	92,52%
Jumlah		93,52%	98,01%	92,52%

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang

Dari Tabel 1 maka dari tahun 2004 s/d 2005 pencapaian target Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang mengalami kenaikan, namun di tahun 2006 mengalami penurunan, pencapaian kinerja organisasi yang demikian adalah merupakan sesuatu yang tidak diharapkan.

Dari uraian di atas juga nampak bahwa betapa pentingnya perhatian yang lebih serius terhadap pegawai, agar dapat mewujudkan *good goveranance* dari aparatur pemerintah yang efektif, efisien, berisi dan profesional serta produktif. Untuk itulah, kiranya perlu merumuskan secara rinci dan terpadu usaha-usaha yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang, para Pemimpin dan pihak-pihak terkait akan mudah melakukan langkah-langkah pembinaan.

## II.LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

### Kinerja

Kinerja menurut Bemardian dan Joyce (Sedarmayanti 2001) adalah terjemahan dari “*performance*” yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna (*performance is defined as the recor of outcomes produced on a specific job function or activity durung a spesific time period*). Artinya yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Menurut Dessler (2000) kinerja adalah prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. lebih rinci dijelaskan Mangkunegara (2000), menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja dimana kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategik dengan akuntabilitas sehingga suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika terdapat indikator - indikator atau ukuran - ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi instansi .

Menurut Schuller dan Jackson (1996) dalam [www.tripod.azuar.com](http://www.tripod.azuar.com), disebutkan ada 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, tanggung jawab, dan kerjasama. Sedangkan Dwiyanto ( 2005: 2 ) menyatakan terdapat 5 (lima) indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, yaitu : *produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas*. Dengan menggunakan lima indikator ini diharapkan penilaian kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara lebih *comprehensive* sehingga informasi yang dihasilkan juga lebih baik. Dengan pengukuran kinerja yang ditetapkan maka akan diketahui bagaimana tingkat pencapaian organisasi.

### **Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Teori tentang kinerja adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan.

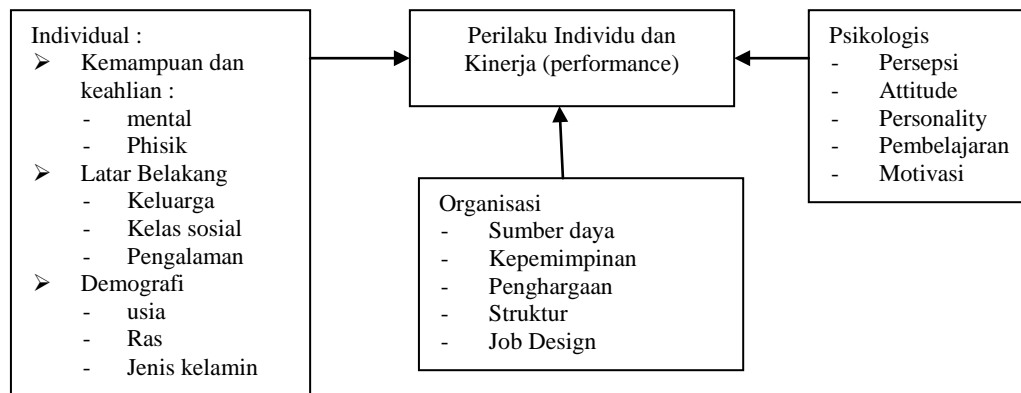
Mahmudi (2005) menyebutkan ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor konstektual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: faktor kemampuan, faktor motivasi. Raviyanto (1998 : 19) Menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah : pendidikan, pelatihan, kepemimpinan, keterampilan, disiplin kerja, kepuasan kerja, pengalaman, sikap dan etika kerja, motivasi, tingkat penghasilan, jaminan kerja, teknologi, pembelajaran, budaya kerja.

Adapun T.R Mitchel (Sedarmayanti,2001). Menyatakan bahwa kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator sebagai berikut: *Quality of work* (kualitas hasil pekerjaan), *Promptness* (Kelancaran dan ketepatan waktu), *Initiative* (prakarsa dan inisiatif), *Capability* (Kecakapan atau kemampuan), *Comunication* (komunikasi yang baik dan efektif).

Ivancevich (1993) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu, faktor *psychological* dan faktor organizational. Hubungan ketiga faktor terhadap kinerja dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



Gambar 1.  
*Variable that Influence Behavior and performance*

Dari kinerja diatas dapat dilihat bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku manusia dalam suatu organisasi, menurut Ivancevich terdapat 3 kelompok :

- 1) Variabel individu yang terdiri dari variabel kemampuan dan kecakapan (*abilities and skill*) yang meliputi mental dan fisik. Variabel background pegawai yang meliputi keluarga, kelas sosial, dan pengalaman. Variabel demografi yang meliputi usia, ras dan jenis kelamin
- 2) Variabel organisasional yang terdiri dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, Kepemimpinan dalam organisasi, penghargaan yang diberikan oleh organisasi yang dapat berupa (gaji, jaminan sosial, keamanan, jaminan kesehatan dan berbagai bentuk penghargaan lainnya). Variabel struktur organisasi yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab antar bagian dalam organisasi, struktur kerja pegawai, struktur pengambilan keputusan terhadap berbagai masalah yang dihadapi organisasi. Variabel desain jabatan yang meliputi job deskripsi setiap jabatan yang ada dalam organisasi
- 3) Variabel psikologis adalah variabel yang melekat pada diri pegawai yang terdiri pada variabel persepsi pegawai terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, persepsi pegawai terhadap pelayanan dan persepsi pegawai terhadap kualitas pelayanan. Variabel persepsi tersebut akan mencerminkan bagaimana sikap pegawai terhadap pekerjaan, pelayanan, kualitas dan sikap pegawai terhadap organisasi. Variabel kepribadian menunjukkan kepribadian yang intropet atau ekstropet. Variabel pembelajaran adalah bagaimana pegawai dapat pelajaran dari pengalaman dalam meningkatkan performance atau produktifitas. Variabel motivasi adalah motivasi berprestasi, motivasi mencapai kualitas dan kuantitas kerja serta motivasi kehidupan lebih baik.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah dikemukakan oleh Thoha (1994) bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka dapat diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Davis dalam Pamudji (1993) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut "*The human factor which bund a group together and motivates it toward goals*" (faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dan semangatnya ke arah tujuan – tujuan). Begitu pula Stogli dalam Pamudji (1993) kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham, kesepakatan (*Leadership as the art of including compliance*)



Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan – aturan atau tata krama birokrasi, juga tidak harus diikat dalam organisasi tertentu, melainkan Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mengarahkan orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan pemerintahan adalah satu jenis Kepemimpinan dibidang pemerintahan atau Kepemimpinan yang dijalankan oleh pejabat-pejabat pemerintahan (Pamudji,1985). Dengan menggunakan istilah ini, maka dalam penelitian ini, yang dimaksudkan adalah suatu jenis Kepemimpinan yang dilakukan oleh para pejabat pemerintahan di lingkungan Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang.

Oleh karena kepemimpinan pemerintahan pada dasarnya tidak dapat melepaskan dari konsep dan teori tentang kepemimpinan pada umumnya, dengan demikian kepemimpinan pemerintahan adalah penerapan dasar-dasar kepemimpinan pada umumnya, dalam ruang lingkup sistem organisasi pemerintahan Indonesia yang berdasarkan undang – undang dasar 1945. Kepemimpinan dalam pemerintahan biasanya dimulai dari sistem peranan pormal, dimana peran tersebut diwujudkan dalam hirarkhi kewenangan. Kewenangan selanjutnya merupakan kekuasaan legitimasi, yaitu kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut untuk meyakinkan bahwa individu yang beerafa alam jabatan dibawahnya telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh peraturan yang ada. Pemimpin dalam organisasi pemerintahan merupakan Pemimpin yang diangkat dalam suatu jabatan oleh pejabat yang berwenang.

### **Komunikasi**

Komunikasi yang baik adalah penting bagi pelaksanaan organisasi yang efektif. Oleh karena sifatnya yang menyerap, maka informasi sering disebut sebagai jaringan yang mengikat bersama semua anggota dan kegiatan dalam suatu organisasi. Melalui penyampaian informasi, gagasan-gagasan, sikap-sikap dan perasaan, pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatannya mereka dapat dikoordinasikan sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi dan kepuasan perseorangan. Dalam organisasi proses komunikasi berjalan secara terus menerus antara individu – individu dan kelompok baik secara vertical maupun horizontal.

Menurut Miller (dalam Moekijat1990). Komunikasi dapat dilihat sebagai suatu proses dinamik yang menggaris bawahi adanya pertumbuhan perubahan, perilaku semua sistem perubahan baik perseorangan maupun organisasi. Komunikasi dapat dipahami sebagai fungsi orang-orang dan organisasi-organisasi yang sangat diperlukan oleh organisasi untuk menghubungkan diri dengan lingkungannya dan menghubungkan bagian – bagian dan proses-proses intern satu sama lain. Thoha (2002) berpendapat bahwa komunikasi secara umum adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan informasi dari seseorang ke orang lain Sedangkan Suranto (2005) berpendapat bahwa komunikasi Adalah kehidupan dalam suatu perkantoran. Ketika perkantoran itu berharap dapat bekerja dalam sebuah manajemen yang efisien, maka didalam nya dilakukan langkah-langkah komunikasi internal secara terencana.

### **Reward**

Reward merupakan segala aspek yang diberikan organisasi kepada pegawainya dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi organisasi dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Menurut Hasibuan (2003) Reward merupakan sistem yang mengatur semua pen-dapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai im-balan atas jasa yang diberikan

untuk meningkatkan kinerja pegawai dan terwujudnya sasaran organisasi. Artinya pemberian imbalan yang baik mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi sehingga organisasi dapat memperoleh, memelihara dan memperkerjakan orang yang bersikap positif dan produktif sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Dijelaskan oleh Hasibuan juga bahwa sistem Imbalan yang umum diterapkan adalah : Sistem waktu, Sistem hasil (*output*), dan Sistem borongan.

Menurut Gomez-Mejia, et.al 1995 dalam Muljani (2000) disebutkan bahwa dasar perhitungan kompensasi dibedakan menjadi 2 kategori, yakni menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approach*) dan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job based approach*). Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan sesuai dengan teori keadilan (*equality theory*) yang membandingkan antara prestasi kerja yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Bila prestasi pegawai sebanding dengan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain bila kompensasi diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja Muljani (2000).

Hal ini berarti apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhannya materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

## **Motivasi**

Pengertian motivasi menurut Susilo Martoyo (1994) adalah proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Sedangkan menurut Manullang (1982) motivasi berarti pemberian motif, motivasi dapat diartikan pula sebagai faktor pendorong orang untuk bertindak secara tertentu. Menurut Gibson (1997), Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan.

Luthans (1995), mendefinisikan motivasi sebagai proses yang bermula dari kekurangan dalam fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif.

Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan. Motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu (Stonner 1995).

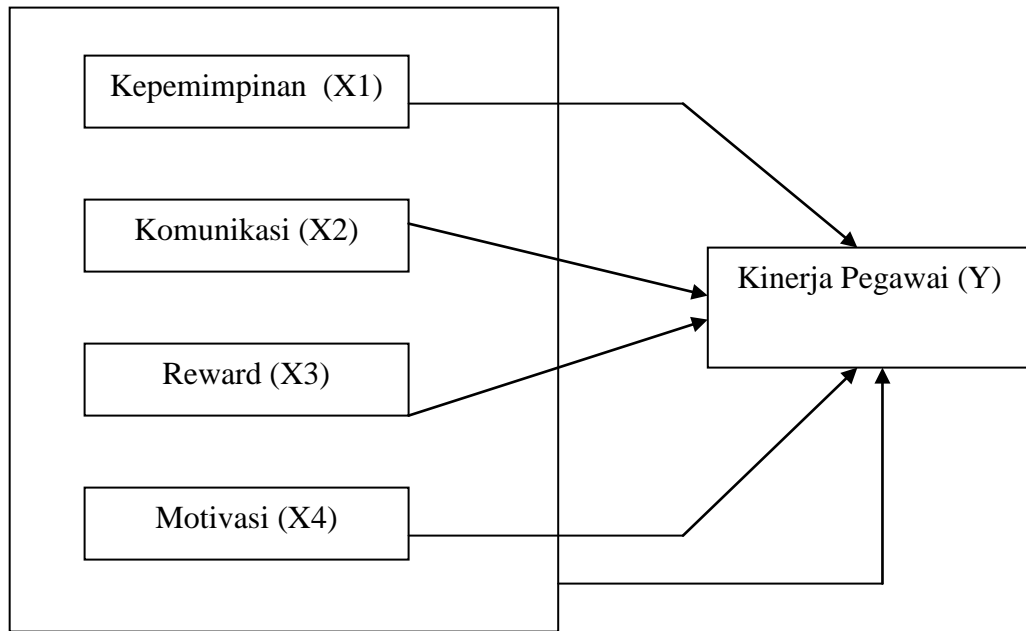
Menurut Stonner ada asumsi dasar untuk memotivasi seseorang pekerja yaitu :

1. Motivasi merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang

2. pimpinan mengasumsikan bahwa motivasi ada dalam jangka pendek dan perlu pengisian secara periodik
  3. Motivasi merupakan alat bagi pimpinan untuk mengatur hubungan kerja bagi organisasi
- Dalam Rivai (2003) menyatakan bahwa terdapat berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Teori motivasi tersebut dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) kelompok teori yaitu sebagai berikut : *Content Theory* , *Process Theory*, dan *Reinforcement Theory*.

### **Kerangka Pikir**

Kerangka pikir Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Reward, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2**  
**Kerangka teoritik**

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir penelitian sebagaimana telah dijelaskan diatas, maka hipotesis yang dibuat adalah :

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang
2. Komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang
3. Reward mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang
4. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang
5. Kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang

### **III.METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan akhirnya dapat memperkuat teori yang di jadikan sebagai pijakan. Berkaitan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “Exsplanatory Research” atau penelitian yang bersifat menjelaskan artinya penelitian ini menekankan pengaruh antar variabel penelitian dalam pengujian hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada pengaruh antar variabel (Singarimbun,1996).

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Umar 2001) dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang, yang berjumlah 61 pegawai

Sedangkan sampel pada penelitian ini diambil secara sensus. Besarnya sampel yang diambil sebenarnya tidaklah ada suatu ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi, ketiadaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang peneliti (Hadi 1993).

Arikunto (1995) menyatakan bahwa “Jika jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 atau kurang dan dalam pengumpulan data menggunakan angket, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Berdasarkan pendapat Arikunto tersebut, maka dalam penelitian ini seluruh Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang yang berjumlah 61 diambil sebagai sampel atau sensus.

Sebagai variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu kinerja, sedangkan variabel bebas (*independent variabel*) yaitu kepemimpinan, komunikasi, reward, motivasi. Adapun asumsi dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kinerja pegawai dikaitkan dengan kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi.

Secara operasional, indikator masing-masing variabel tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator: Kualitas, Kuantitas kerja, Penyelesaian pekerjaan, Kreatifitas, Kerjasama, dan Praktis. Kepemimpinan adalah kewajiban dari seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan dibawahnya. Untuk menilai kepemimpinan digunakan beberapa indikator antara lain: Kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi, Kepemimpinan yang mampu mengambil keputusan dengan cepat, Pimpinan percaya akan tugas bawahan, Peka terhadap saran-saran, Keterlibatan bawahan. Komunikasi Komunikasi adalah sebagai fungsi orang-orang dan organisasi yang sangat diperlukan untuk menghubungkan diri dengan lingkungannya dan menghubungkan bagian-bagian dan proses-proses intern satu sama lain. Adapun indikatornya antara lain:Tata hubungan antar individu, Tata hubungan antar unit organisasi, Tata hubungan orang-orang dan organisasi secara keseluruhan, Kualitas media, Komunikasi bawahan dan atasan, Kerjasama dalam organisasi. Reward Reward Artinya pemberian imbalan yang baik mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi sehingga organisasi dapat

memperoleh, memelihara dan memperkerjakan orang yang bersikap positif dan produktif sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Indikatornya adalah: Besarnya kompensasi yang diterima oleh para pegawai, Keadilan dalam memberikan kompensasi kepada semua pegawai, Pemberian bonus dan penghargaan-penghargaan lain, Pemberian tunjangan di luar gaji dan bonus, Kesesuaian antar kompensasi yang diterima pegawai dengan jenis, bidang beban pekerjaan, Kepuasan kompensasi. Motivasi Motifasi adalah proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Indikator yang akan diteliti adalah perilaku pegawai yang mencerminkan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan, yang meliputi : Perilaku pegawai yang mencerminkan sikap kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan, Semangat bekerja, Memiliki kebutuhan akan prestasi, Hubungan interpersonal, Memiliki kesenangan dalam bekerja.

#### **IV.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari jumlah responden sebanyak 45 orang, 73,77% adalah laki-laki dan 16 Responden atau 16 % adalah perempuan, namun demikian jenis kelamin tidak menjadi fokus dalam penelitian ini, sehingga dominasi laki-laki tidak mengganggu distribusi sampel. Berdasarkan pangkat/golongan responden digunakan untuk mengetahui sejauh mana responden yang ada, terdistribusi sesuai dengan pangkat/golongan. Mayoritas responden berpangkat/golongan III sebanyak 46 orang atau 75.40% dengan demikian dimungkinkan responden berpartisipasi akan memberi persepsi terhadap variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini pendidikan dari responden terbagi menjadi lima kelompok, yaitu : SMA / sederajat, Sarjana Muda, Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2). Dalam penelitian ini masa kerja dari responden terbagi menjadi lima kelompok, yaitu mulai kurang dari 10 tahun sampai dengan lebih dari 25 tahun. Identifikasi masa kerja responden digunakan untuk mengetahui sejauhmana responden memiliki pengalaman kerja dibidangnya, khususnya berkaitan dengan lingkup tugas dan fungsinya selama ini. Lama bekerja responden terbanyak adalah dengan masa kerja 19 tahun sebanyak 19 Orang atau 31.58%.

#### **Deskripsi Variabel Penelitian**

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (kepemimpinan, Komunikasi, Reward, Motivasi dan kinerja) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran angka teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi,

#### **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan**

Berdasarkan persepsi responden tentang kepemimpinan pada Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang adalah sebagai berikut :

Indikator : Hubungan pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik, menunjukkan bahwa 31 responden (50.8%) menjawab setuju dan 19 responden (31.1%) masih netral, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang menganggap hubungan dengan pimpinannya telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang masih belum yakin. Indikator : Tinggi rendahnya prestasi pegawai diberi penghargaan, menunjukkan bahwa 31 responden (39%) menjawab setuju dan 17 responden (17%) masih netral, hal ini menunjukkan bahwa pegawai di kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang menganggap pimpinannya telah memberikan penghargaan atas prestasi yang dilakukan bawahannya

meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang belum pernah merasakannya. Indikator : pimpinan selalu percaya terhadap hasil pekerjaan bawahan, menunjukkan bahwa 13 responden ( 21%) menjawab setuju dan hanya 31 responden ( 50.8%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa pegawai dikantor unit pelayanan pendapatan daerah telah memberikan kepercayaan hasil pekerjaan bawahannya, tetapi sebagian masih netral akan hal tersebut. Indikator : kritik /saran dari bawahan menunjukkan bahwa 33 responden (54.1%) menjawab setuju dan hanya 16 responden (26.2%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dikantor unit pelayanan pendapatan daerah menerima setiap saran yang disampaikan oleh bawahannya, tetapi sebagian masih netral akan hal tersebut. Indikator : dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa 33 responden (54.1%) menjawab setuju dan hanya 16 responden (26.%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa keikutsertaan bawahan dalam mengambil keputusan sangat berperan meskipun sebagian masih netral.

Berdasarkan persepsi responden tentang komunikasi pada Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang adalah sebagai berikut :

Indikator : Terjalin hubungan yang harmonis menunjukkan bahwa 32 responden (52.2%) menjawab setuju dan hanya 22 responden (36.1%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa telah terjalin hubungan yang baik antar pegawai, meskipun masih ada sebagian yang netral/ragu-ragu tentang hal ini. Indikator : Terjaga kekompakan menunjukkan bahwa 32 responden (52.5%) menjawab setuju dan hanya 22 responden (36.1%) masih netral hal ini menunjukkan adanya kerjasama yang baik antar unit kerja, meskipun masih ada yang netral. Indikator: Fasilitas berkomunikasi di lingkungan kerja saya canggih dan memadai menunjukkan bahwa 41 responden (67.2%) menjawab setuju dan hanya 11 responden (18.0%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa kondisi alat komunikasi sudah memadai sehingga kinerja dapat berjalan dengan baik. Indikator: Informasi yang diterima dari bawahan dipandang penting oleh atasan menunjukkan bahwa 29 responden (47.5%) menjawab setuju dan hanya 21 responden (34.4%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa informasi yang diterima oleh pimpinan dari bawahan dipandang penting meskipun masih ada pegawai yang masih meragukan hal itu. Indikator: Adanya kerjasama yang baik dalam organisasi menunjukkan bahwa 35 responden (57.4%) menjawab setuju dan hanya 11 responden (18.0%) masih netral. Ini menunjukkan bahwa telah terbentuk kerjasama yang baik meskipun masih ada yang netral tentang hal ini.

Berdasarkan persepsi responden tentang Reward pada Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang adalah sebagai berikut : Indikator : Gaji yang kami terima sudah cukup menunjukkan bahwa 35 responden (57.4%) menjawab setuju dan hanya 18 responden (24.5%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah merasa cukup terhadap gaji yang diterima meskipun masih ada yang netral. Indikator : Adil dalam memberikan insentif menunjukkan bahwa 40 responden (65.6%) menjawab setuju dan hanya 12 responden (19.7%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa dalam pemberian insentif sudah brsikap adil meskipun sebagian masih netral akan hal tersebut. Karyawan : Mendapat perhatian dan penghargaan dari instansi menunjukkan bahwa 33 responden (54.1%) menjawab setuju dan hanya 23 responden (37.7%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah telah mendapatkan perhatian dan penghargaan dari instansi. Indikator : Memberikan tunjangan khusus seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari tua menunjukkan bahwa 30 responden (49.2%) menjawab setuju dan hanya 19 responden (31.1%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa tunjangan khusus sudah dirasakan oleh pegawai meskipun sebagian juga masih menjawab netral/ragu-ragu. Indikator: Memberikan isentif sesuai dengan tugas

dan tanggung jawab menunjukkan bahwa 34 responden (55.7%) menjawab setuju dan hanya 17 responden (27.9%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa pemberian isentif sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Indikator: Gaji dan tunjangan cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok menunjukkan bahwa 44 responden (72.1%) menjawab setuju dan hanya 11 responden (18%) masih netral hal ini menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan yang diterima pegawai sudah cukup meskipun masih terdapat pegawai yang masih belum yakin.

Berdasarkan persepsi responden tentang motivasi kerja pegawai pada Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kab. Pematang adalah sebagai berikut : Indikator: Pekerjaan harus diselesaikan sampai tuntas sesuai dengan rencana , menunjukkan bahwa 41 responden (67.2%) menjawab setuju dan 10 responden (16.4%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menganggap motivasi kerja dapat terjadi karena adanya daya tarik pekerjaan. Indikator: Merasa bersemangat atas kepercayaan yang diberikan untuk menentukan tujuan dalam mengambil resiko secara realistis menunjukkan bahwa 29 responden (47.5%) menjawab setuju dan 22 responden (36.1%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Merasa bersemangat atas kepercayaan yang diberikan untuk menentukan tujuan dalam mengambil resiko secara realistis namun sebagian masih belum percaya akan hal tersebut. Indikator : Bersemangat untuk meraih prestasi realistis menunjukkan bahwa 41 responden (67.2%) menjawab setuju dan 10 responden (16.4%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai bersemangat untuk meraih prestasi realistis, namun sebagian lagi belum yakin akan prestasi yang diraihnya. Indikator: Kerjasama antara pimpinan bawahan dan antara rekan sangat harmonis menunjukkan bahwa 35 responden (57.4%) menjawab setuju dan 19 responden (31.1%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menganggap telah terjadi hubungan yang humanis antara pimpinan dan bawahan, namun masih ada sebagian pegawai yang meragukan hal ini. Indikator: Mempunyai rasa kesenangan dan tanggung jawab yang besar dalam setiap melakukan pekerjaan menunjukkan bahwa 33 responden (54.1%) menjawab setuju dan 13 responden (21.3%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan rata-rata pegawai dikantor menganggap motivasi kerja dapat terjadi karena tanggung jawab pekerjaan yang diberikannya, namun sebagian lagi pegawai masih belum percaya akan hal itu.

Berdasarkan jawaban responden untuk variabel kinerja, hasilnya menunjukkan sebagai berikut: Menyelesaikan pekerjaan baik teknis maupun administrasi, menunjukkan bahwa 36 responden (59.0) menjawab setuju dan responden (12%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan baik teknis maupun administrasi namun sebagian pegawai masih ragu-ragu. Indikator : Saya berprinsip pekerjaan harus selesai tepat waktu. menunjukkan bahwa 34 responden (55.7%) menjawab setuju dan 17 responden (27.9%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai berprinsip pekerjaan harus selesai tepat waktu, namun ada juga yang menjawab netral/ragu-ragu. Indikator: Menciptakan trobosan-trobosan baru menunjukkan bahwa 47 responden (77.0%) menjawab setuju dan 9 responden (14.8%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah dapat menciptakan trobosan-trobosan baru untuk menyelesaikan pekerjaan. Indikator: Kreatifitas sebagai syarat utama menyelesaikan pekerjaan. menunjukkan bahwa 35 responden (57.4%) menjawab setuju dan 17 responden (27.9%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kreatifitas yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator : Karyawan selalu kompak dalam memecahkan suatu masalah. menunjukkan bahwa 27 responden (49.3%) menjawab setuju dan 25 responden (41.0%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan

bahwa pegawai selalu kompak dalam memecahkan suatu masalah, namun ada juga sebagian belum percaya akan hal itu. Indikator: Praktis dan efektif jauh lebih menyenangkan ketimbang bertele-tele menunjukkan bahwa 31 responden (50.8%) menjawab setuju dan 19 responden (31.1%) menyatakan sangat setuju Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih senang bekerja secara praktis, namun sebagai pegawai masih belum yakin.

Dengan demikian menunjukkan pegawai kantor unit pelayanan pendapatan daerah kabupaten pemalang mayoritas setuju tentang hasil dari pekerjaan yang terkait dengan kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi. Namun demikian berdasarkan data tersebut selanjutnya akan diuji secara statistik apakah kinerja pegawai Kantor Unit Pelayanan Pendapatan daerah Kabupaten Pemalang dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel : Kepemimpinan, Komunikasi, Reward dan Motivasi.

### Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y) jika salah satu variabel independent dimanipulasi atau dinaikkan-turunkan. Perubahan pada salah satu variabel independent dengan asumsi variabel independent lainnya nol atau tetap akan membawa perubahan atau pengaruh terhadap variabel dependent. Hasil dari pengolahan program komputer menunjukkan persamaan regresi berganda sebagai berikut :

Tabel 2  
Regresi berganda

	Konstante	Kepemimpinan	Komunikasi	Reward	Motivasi
Kofisien Regresi	3.462	0.404	0.388	0.499	0.349
t <sub>hitung</sub>	2.388	5.989	4.194	6.658	4.329
Signifikansi	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00
F <sub>hitung</sub>	79.478; sig = 0,000 ;R <sup>2</sup> = 0.850				

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.17 tersebut, maka dapat disimpulkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 3.462 + 0.404 X_1 + 0.388 X_2 + 0.499 X_3 + 0.349 X_4 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y). Variabel Reward (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y). Variabel Motivasi (X<sub>4</sub>) berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap variabel kinerja (Y).

Pengujian koefisiensi regresi bertujuan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel independent X dengan variabel dependent Y. Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> berpengaruh terhadap variabel Y dilakukan pengujian dengan uji t (parsial) maupun uji F (secara bersama-sama. Hasil t<sub>hitung</sub> menunjukkan lebih besar dari t tabel yang berarti secara statistik seluruh variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05. sedangkan F rasio menunjukkan lebih besar dibandingkan dengan F tabel dengan signifikansi kurang dari 0,05 yang berarti seluruh variabel seluruh variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

### Pembahasan Hasil Penelitian



### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian faktor kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Luthans bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi tata hubungan dalam organisasi dan pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Santosa (2006) yang meneliti pengaruh kepemimpinan pada pegawai Dinas Kebersihan Kota Semarang yang menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja pegawainya. disamping itu juga. Untuk lebih meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja maka pimpinan adil dalam memberikan penghargaan, pimpinan percaya terhadap kinerja bawahannya, kritik dari bawahan diterima oleh pimpinan, bawahan diperkenankan untuk ikut serta dalam mengambil perencanaan dan pengambilan keputusan.

### Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Adanya pengaruh signifikan antara komunikasi secara langsung terhadap kinerja Pegawai. Dengan demikian komunikasi yang dilakukan di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang memberi kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Kennet dan Gary (2003) salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zaenuri (1999) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. artinya kinerja pegawai dapat meningkat apabila tercipta hubungan komunikasi yang baik dari para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan komunikasi pegawai adalah tetap menjaga hubungan yang harmonis dengan pimpinan maupun rekan kerja dan selalu menjaga kekompakan, Faktor komunikasi. Secara khusus komunikasi yang ada di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan guna mencapai kinerja yang lebih baik.

### Pengaruh Reward Terhadap Kinerja

Adanya pengaruh signifikan antara Reward secara langsung terhadap kinerja Pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sutotok (2006) yang menunjukkan bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai, begitu juga teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2003) bahwa sistem reward dapat menambah gairah kerja karyawan. Dengan demikian pemberian reward tersebut dapat dijadikan rangsangan untuk kesejahteraan pegawai sehingga para pegawai lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Faktor reward memiliki faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, Kondisi tersebut tentunya dipertahankan. Oleh karena itu ditawarkan beberapa langkah strategi untuk tetap mempertahankan faktor reward. Langkah tersebut diantaranya adalah meneruskan budaya transparansi dan komunikasi yang telah terjalin dengan baik, selain itu juga indikator-indikator dalam penelitian ini tetap di pertahankan.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Adanya pengaruh signifikan antara motivasi secara langsung terhadap kinerja Pegawai. Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi kerja di kantor unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang memberi kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Stooner dan Freeman (1995) ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja yaitu : motivasi, kemampuan dan persepsi peran,

begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Bambang Irianto (2007) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor motivasi ternyata memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja pegawai, usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap melakukan pekerjaan, memiliki hubungan yang harmonis antar rekan kerja, bersemangat untuk meraih prestasi, menyelesaikan pekerjaan meskipun tanpa diawasi.

### **Implikasi hasil penelitian**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi dan ditawarkan untuk memberikan kesempatan bagi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya dalam mengevaluasi dan menggunakan hasil studi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan menghubungkan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian yang lain yang menerangkan masalah yang sama dalam interaksi variabel yang berbeda, sehingga akan memperoleh deskripsi secara luas mengenai proses peningkatan kinerja pegawai.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, perlu lebih memprioritaskan pada aspek reward sebagai langkah pertama, selanjutnya penekanan pada aspek kepemimpinan sebagai langkah kedua, selanjutnya penekanan pada aspek komunikasi sebagai langkah ketiga, dan penekanan terakhir pada aspek motivasi, secara faktual berdasarkan hasil statistik variabel reward lebih dominan pengaruh terhadap peningkatan kinerja dengan bobot sebesar 0,499 apabila dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan sebesar 0,404, komunikasi sebesar 0,388 dan motivasi kerja sebesar 0,344.

Implikasi teoritis menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan dapat meningkat bila adanya perubahan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Namun demikian faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai harus ditentukan sesuai dengan kondisi di lapangan, karena disetiap ruang dan waktu yang berbeda akan menghasilkan pemahaman yang berbeda pula akan peningkatan kinerja pegawai.

### **V.SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian, maka dapatlah diajukan saran sebagai berikut: mengingat kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam menggerakkan roda organisasi maka disarankan untuk masa-masa mendatang jajaran pimpinan perlu memperhatikan lebih seksama terhadap pengembangan kepemimpinan agar terus menjadi unsur pendorong yang penting bagi pembentukan kepribadian pegawai yang lebih matang disertai dengan pembinaan mental spiritual sehingga akan mendorong pola perilaku dan proses pendewasaan para pegawai untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Perlu dilakukan sistem komunikasi yang lebih terbuka dan lancar antara unsur-unsur dalam organisasi, hal ini merupakan keselarasan dengan iklim keterbukaan yang berkaitan dalam hal transparansi dan akuntabilitas suatu organisasi.

Oleh karena variabel reward menduduki posisi dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, maka resiko penurunan kerja yang bersumber dari reward harus dihindarkan, oleh karena itu kebijakan pemberian reward kepada pegawai ini harus dibuat secara sistematis dan transparan, dalam kesempatan baik formal maupun informal kebijakan yang menyangkut masalah reward ini terus di publikasikan kepada pegawai. Peranan variabel motivasi dalam penelitian ini berada dalam posisi terendah pengaruhnya dibandingkan dengan ketiga variabel sebelumnya sehingga motivasi pegawai harus ditingkatkan, maka disarankan pimpinan memberikan perhatian penuh terhadap setiap hasil kerja bawahannya. Perasaan adanya perhatian yang tulus dari pimpinan menyebabkan timbulnya perasaan dihargai oleh atasan dalam diri pegawai. Memberikan kebebasan kepada setiap pegawainya

dalam menuangkan ide-ide mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya, memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta memberikan kesempatan untuk belajar baik formal maupun informal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 1995, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Berliyanti. 2002, *Perbedaan Gender Dalam Dunia Kerja dan Peranannya Pada Gaya Kepemimpinan*, Jurnal Media, Riset Bisnis dan Manajemen
- Dessler. G, 2000, *Human Resources Management*, Precentice Hall Inc, New Jersey
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2005 *Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintah Otonomi Daerah*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta
- Gibson. JL, 1997, *Organisasi Perilaku, Struktur*, Edisi kedelapan, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, BP Universitas Diponegoro, Semarang
- Gujarati, D, 2003, *Basic Econometrics*. 3<sup>rd</sup> ed, International Edition, Mc Graw-Hill, New York
- Hasibuan, Melayu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Ivan Cevich, Donnelly, 1993, *Organisasi, Perilaku Struktur*, Proses, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kartono, 1985, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta
- Kennet N Wesley, PHD and Garya Yuki, PHD, Terjemahan Muh. Shobarudin, 2003, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Putra, Jakarta
- Kreitner, Robert & Klinicki, Angelo, 1992, *Organizational Behavior*, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc Boston
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*, Second Edition, McGraw-Hill, New York
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Martoyo, Susilo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta
- Moekijat, 1990, *Asas-asas Perilaku Organisasi*, Cetakan ke 2, CV. Mandor Maju, Bandung

- Masrukhin dan Waridin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, Ekobis, Semarang
- Muljani, 2002, *Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, FE. Unika Widya Mandala, Yogyakarta
- Rivai, V, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Dari Teori ke Praktek, Murau Kencana, Jakarta
- Robbins, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid I. PT. Indeks, Kelompok Gramedia Jakarta
- Sutotok, 2006, *Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dalam Rangka Peningkatan Peningkatan Kinerja Karyawan*, Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Semarang
- Stonner, James A. F, Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr, 1995, *Management*, Sixth Edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc
- Thoha. M, 1994, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Undang –undang Nomor, 22 tahun 1999, *Tentang Pemerintahan Daerah*, Karya Utama, Surabaya