

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, REWARD DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN TULUNGAGUNG**

THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND LEADERSHIP TOWARDS THE GOVERNMENT  
EMPLOYEES' WORKING ACHIEVEMENT AT THE VILLAGE OFFICE, TULUNGAGUNG  
SUBDISTRICT, TULUNGAGUNG REGENCY

ABSTRACT

By

SUMARJI KUSWANTORO

The objectives of the study could be stated as follows: 1) to outline the variables of motivation and leadership at the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency, 2) to analyze the influence of motivation and leadership on the working achievement of the government employees of the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency, 3) to describe which one between the variables of motivation and leadership has the more dominant influence the working achievement of the government employees of the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency. The time duration of the research is as long as 5 months, starting from September 5, 2011 to February 25, 2012. The location of the research is at the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency.

This study is an explanatory research by testing the hypotheses to explain the relationship between the dependent and the independent variables. While it refers to the discussion of the study that is taken from a population and it uses questionnaire as the instrument to collect primary data. Data analysis is an inferential statistic using the analysis of Linear Multiple Regression to know the influence of the free variables to the bound variable.

From the results of the study and its discussions, it can be concluded that: 1) the employees at the the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency have good working motivation, 2) The participative and delegative leadership behavior are dominantly applied at the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency, 3) variables of working motivation and leadership have positive and significant influence on the employees' working achievement at the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency, 4) the variable of working motivation has the most dominant influence on the employees' working achievement at the Village Office, Tulungagung Subdistrict, Tulungagung Regency.

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

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 UU. No. 32 Tahun 2004 Pasal 8 ayat 1, yaitu kewenangan pemerintahan 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 perangkat keras (*hardware*) seperti sarana kantor dan sarana fisik yang lain tetapi juga harus menyiapkan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional demi tercapainya *GoodGovernance*.

Tujuan Pembangunan Nasional untuk menciptakan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dapat tercapai apabila Pegawai Negeri Sipil berperan maksimal sebagai abdi negara dan abdi bangsa. Peran

Pegawai Negeri Sipil itu diberikan dalam bentuk prestasi kerja yang berkualitas.

Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana peran atasan dalam memimpin bawahan dan motivasinya, yang demikian ini disebut dengan kepemimpinan seorang, pemimpin (atasan). Dalam bahasa, manajemen disebut dengan leadership. Menurut Davis dan Newstrom (1990:152) sangat penting dalam organisasi. Tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin.

Seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan tatar belakang, yang berbeda-beda, untuk mencapai Tujuan organisasi yang ditetapkan.

Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil bertujuan mengubah tingkah laku ke arah tingkah laku yang lebih mampu untuk melaksanakan aktifitas disegala, bidang. Perubahan tingkah laku kearah peningkatan kuahtas Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah pendidikan, latihan, penyuluhan, motivasi dan sikap / tingkah laku pemimpin. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang berada pada posisi yang relatif rendah atau bawahan, perubahan tingkah laku tersebut lebih-banyak dipengaruhi oleh sikap pemimpin atau atasan. Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dapat terlihat pada saat yang bersangkutan benar-benar mampu melaksanakan tugas-tugasnya atau dapat mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan atau mencapai target yang melebihi dari yang telah ditetapkan sebelumnya (diharapkan) dalam bidang tugasnya masing-masing.

Prestasi kerja yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas Pegawai Negeri Sipil. Hal ini cukup penting dalam rangka menunjang kelancaran mencapai tujuan organisasi. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para Pegawai Negeri Sipil benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Pada penelitian ini yang akan dikaji adalah seberapa jauh motivasi kerja

seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan untuk tercapainya tujuan organisasi (Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung). Atas uraian tersebut di atas perlu dilakukan penelitian.

Sejalan dengan beberapa uraian diatas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi era globalisasi dan pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan pengembangan citra baru aparatur pemerintah yang mempunyai loyalitas, motivasi, penuh disiplin dan profesional dalam melakukan tugas-tugas pemerintahan yang dipercayakan kepadanya, tetapi juga yang penuh kreativitas dan penuh prakarsa serta dinamis dalam membina dirinya, dalam upaya meningkatkan kualitas kerja, untuk mendukung pembangunan ekonomi melalui peningkatan produktivitas dengan pendidikan nasional yang makin merata dan bermutu, dan disertai peningkatan dan perluasan pendidikan keahlian yang dibutuhkan berbagai bidang pembangunan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin mantap.

Berdasarkan beberapa substansi permasalahan yang penulis uraikan diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Reward Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung".

## 1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.
- 2) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi secara individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.
- 3) Untuk mengetahui variabel yang manakah dari kepemimpinan,

komunikasi, reward dan motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

## METODE PENELITIAN

### 2.1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. Alasan utama pemilihan lokasi tersebut adalah karena instansi ini merupakan tempat dimana penulis mengabdikan diri, sehingga hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan andil dan manfaat dalam meningkatkan peran faktor kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan waktu penelitian dimulai tanggal 10 Agustus 2011 sampai dengan 20 Januari 2012.

### 2.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan tergolong penelitian penjelasan (eksplanatory) dengan menggunakan analisa regresi berganda, yang mana penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi dengan variabel prestasi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

### 2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling karena sampel

yang diambil adalah semua populasi yaitu seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

### 2.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dengan menggunakan statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Adapun persamaan regresi berganda yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- Bn = Koefisien Regresi variable independen
- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Komunikasi
- X<sub>3</sub> = Reward
- X<sub>4</sub> = Motivasi
- e = Disturbance

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan maupun untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Berdasarkan analisis regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti dalam tabel 1 berikut ini :

Tabel .1. Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Variabel Dependen = Kinerja Pegawai (Y)			
Variabel Independen	Koef Regresi (b)	Koef. Beta	T-ratio
Kepemimpinan	0,292	0,267	2,457
Komunikasi	0,190	0,249	2,448
Reward	0,228	0,261	2,284
Motivasi	0,219	0,291	2,223
Konstanta	0,339		
Koefisien Determinasi Berganda (R <sup>2</sup> ) = 0,860			
Koefisien Korelasi Berganda (R) = 0,928			
F-Statistik = 41,569			
Durbin Waston Statistik = 2,230			

Sumber : Data primer diolah, 2011 (lampiran)

### 3.1.1. Model Regresi

Dari hasil analisis statistik tabel 4.13 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = 0,339 + 0,292 X_1 + 0,190 X_2 + 0,228 X_3 + 0,219 X_4$$
$$R_2 = 0,860$$

Dari model tersebut kemudian diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresi sebagai berikut :

1. Konstanta ( $\beta_0 = 0,339$ ) menunjukkan bahwa jika kondisi dimana variabel kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi dianggap tetap dan bernilai nol, maka kinerja pegawai adalah sebesar 0,339.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $\beta_1 = 0,292$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,292 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien regresi variabel komunikasi ( $\beta_2 = 0,190$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata komunikasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,190 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Koefisien regresi variabel reward ( $\beta_3 = 0,228$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata reward meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,228 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa reward mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Koefisien regresi variabel motivasi ( $\beta_4 = 0,219$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,219 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi

positif memberikan makna bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

6. Nilai koefisien determinasi berganda yang ditunjukkan oleh besarnya nilai  $R^2 = 0,860$  menunjukkan besarnya kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. sekitar 86,0% ditentukan oleh perubahan variabel independen kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi.

### 3.1.2. Pengujian Hipotesis Secara Berganda

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. Uraian hipotesis tersebut kemudian dibuktikan dengan melakukan pengujian statistik dengan uji F.

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan komputer menggunakan program SPSS Ver. 16 dihasilkan F-hitung sebesar 41,569. Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ), dan daerah kritis  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 27$  menghasilkan F-tabel sebesar 2,780.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 41,569 > F_{tabel} = 2,760$  yang berarti secara bersama-sama variabel kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

### 3.1.3. Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengaruh keempat variabel independen yang terdiri dari variabel kepemimpinan, komunikasi, reward, motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. secara parsial diukur dari nilai koefisien regresinya. Jika koefisien regresi positif berarti pengaruhnya positif dan jika koefisien regresinya negatif berarti pengaruhnya negatif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak diukur dari nilai t-hitung atau t-ratio masing-masing variabel independen. Jika t-

hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut signifikan. Dan jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Uji statistik tersebut dapat menghasilkan suatu variabel berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif tapi tidak signifikan, berpengaruh negatif dan signifikan, serta berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) diperoleh hasil sebesar 0,292. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor kepemimpinan (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,292 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

Ho :  $b_1 = 0$ , secara parsial variabel kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ha :  $b_1 \neq 0$ , secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,457. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $32 - 1 - 4 = 27$  diperoleh harga t dalam tabel = 2,056

c. Kesimpulan

Karena harga t-hitung = 2,457 lebih besar dari harga t-tabel = 2,056, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka

kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh variabel komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Koefisien regresi variabel komunikasi (X2) diperoleh hasil sebesar 0,190. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor komunikasi (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,190 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

Ho :  $b_2 = 0$ , secara parsial variabel komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ha :  $b_2 \neq 0$ , secara parsial variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,448. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $32 - 1 - 4 = 27$  diperoleh harga t dalam tabel = 2,056.

c. Kesimpulan

Karena harga t-hitung = 2,448 lebih besar dari harga t-tabel = 2,056, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka kesimpulannya hipotesis menolak  $H_0$ , yang artinya bahwa secara parsial variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh variabel reward (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)

Koefisien regresi variabel reward (X3) diperoleh hasil sebesar 0,228. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor reward (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,228 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel reward mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel reward terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  :  $b_3 = 0$ , secara parsial variabel reward tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_a$  :  $b_3 \neq 0$ , secara parsial variabel reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,284. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $32 - 1 - 4$

= 27 diperoleh harga t dalam tabel = 2,056

e. Kesimpulan

Karena harga t-hitung = 2,284 lebih besar dari harga t-tabel = 2,056, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka kesimpulannya hipotesis menolak  $H_0$ , yang artinya bahwa secara parsial variabel reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh variabel motivasi (X4) terhadap kinerja pegawai (Y)

Koefisien regresi variabel motivasi (X4) diperoleh hasil sebesar 0,219. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor motivasi (X4) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,219 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  :  $b_4 = 0$ , secara parsial variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_a$  :  $b_4 \neq 0$ , secara parsial variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,223.

dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = 32 – 1 – 4 = 27 diperoleh harga t dalam tabel = 2,056

c. Kesimpulan

Karena harga t-hitung = 2,223 lebih besar dari harga t-tabel = 2,056, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**3.2. Perbandingan Nilai dari Pengaruh Masing-masing Variabel**

Untuk mengetahui urutan pengaruh terbesar variabel independen kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi terhadap kinerja pegawai dapat menggunakan nilai koefisien regresi, dengan catatan pengukurannya harus sama. Namun jika satuan pengukurannya tidak sama, maka dapat digunakan nilai koefisien regresi dan nilai koefisien determinasi parsial.

Hasil selengkapnya tentang urutan pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel .14. Perbandingan nilai dan urutan pengaruh masing-masing variabel

Variabel Independen	Koefisien Regresi	Partial Correlations (r)	Koefisien Determinasi Parsial (r <sup>2</sup> )	Keterangan
Kepemimpinan	0,292	0,427	18,23%	Urutan ke 1
Komunikasi	0,190	0,426	18,15%	Urutan ke 2
Reward	0,228	0,402	16,16%	Urutan ke 3
Motivasi	0,219	0,393	15,44%	Urutan ke 4

Sumber : Data primer diolah, 2011 (lampiran)

Berdasarkan nilai koefisien regresi, nilai korelasi parsial (*partial correlations*) dan koefisien determinasi parsial seperti yang tertera dalam tabel di atas, maka urutan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel independen adalah sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,292 dan nilai koefisien determinasi parsial 18,23%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari kepemimpinan memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 18,23%.
2. Variabel komunikasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,190 dan nilai koefisien determinasi parsial 18,15%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari komunikasi memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif komunikasi

terhadap kinerja pegawai sebesar 18,15%.

3. Variabel reward dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,228 dan nilai koefisien determinasi parsial 16,16%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari reward memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif reward terhadap kinerja pegawai sebesar 16,16%.
4. Variabel motivasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,219 dan nilai koefisien determinasi parsial 15,44%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari motivasi memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 15,44%.

**3.3. Pembahasan**

Hasil analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas yang dipergunakan dalam penelitian ini secara

bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Di sisi lain tingkat determinasi variabel-variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung juga cukup tinggi. Angka-angka tersebut sekaligus menggambarkan adanya pengaruh yang positif dan kuat dari variabel kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Analisis secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Denga hasil tersebut maka sudah selayaknya faktor kepemimpinan yang pada kondisi sekarang menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai perlu terus dikembangkan. Kondisi tersebut tentunya membutuhkan segenap perhatian dari seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Faktor-faktor kepemimpinan yang meliputi kejelasan memberi perintah, peranan pimpinan dalam memperkuat rasa persatuan dan kesatuan, pemberian teguran dan pujian, kemampuan pimpinan dalam menciptakan dan memupuk perilaku yang benar, dan kemampuan pimpinan dalam meredam isu-isu yang kurang benar nampaknya mampu membentuk pola perilaku yang positif dan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi obyektif yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2010-2011 untuk memberikan otoritas yang tinggi kepada seluruh jajaran pegawai ternyata mampu memberikan dorongan kepada para anggota organisasi untuk mengembangkan kreativitas dan menjadi motivasi tersendiri bagi para

pegawai untuk meningkatkan keberhasilan kerja secara individu demi terwujudnya keberhasilan bersama. Komitmen tersebut menunjukkan bahwa *style of leadership* yang diterapkan oleh jajaran pimpinan adalah "*free-rein*" dimana pimpinan memberikan wewenang penuh kepada pegawai untuk mengambil keputusan sesuai dengan tanggungjawabnya. Dengan gaya tersebut pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan "inilah pekerjaan yang harus daudara lakukan". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak secara spesifik membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan berusaha melakukan pendekatan personal dengan para bawahan.

Implikasi lain dari adanya komitmen tersebut adalah pimpinan harus mendorong peran pegawai ke arah posisi memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan kepada mereka mengambil keputusan dan berkreasi. Kondisi ini juga tidak lepas dari desain organisasi yang memberi peluang bagi pimpinan dalam berbagai jenjang untuk memberikan kontribusi melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki terhadap kinerja organisasi. Kultur menunggu perintah harus tidak lagi dipertahankan dan diganti dengan kultur inovasi yang lebih memberi peluang kepada orang-orang dalam organisasi untuk lebih berkreasi. Dengan demikian bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan / keahlian yang tinggi. Hal ini diimbangi oleh komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya pegawai dengan seringnya mengadakan pendidikan dan pelatihan teknis kepada pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. sesuai dengan bidang kerjanya.

#### 2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai



Variabel komunikasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor-faktor komunikasi yang meliputi komunikasi antar individu, komunikasi antar unit organisasi, komunikasi antar orang-orang dan organisasi secara keseluruhan, kualitas hubungan, dan adanya kerjasama dalam organisasi telah membentuk komunikasi yang baik di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung.

Beberapa hal yang dapat menggambarkan kondisi tersebut berdasarkan pengamatan dan evaluasi penulis selama melakukan penelitian adalah bahwa variabel komunikasi mempunyai kontribusi yang rendah terhadap kinerja pegawai. Dengan gaya *free rein* yang diterapkan oleh pimpinan menyebabkan berkurangnya intensitas dan kesempatan bagi pegawai untuk berinteraksi langsung dengan pimpinannya. Di sisi lain komunikasi-komunikasi dengan berhadapan muka itu bukannya hanya lebih cepat, akan tetapi memungkinkan juga adanya umpan balik yang cepat dengan memberikan saran-saran tindakan alternatif. Dalam kondisi organisasi yang berubah seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, komunikasi yang demikian adalah sangat penting untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan dimana masing-masing individu dapat dan mengharapkan untuk senantiasa terlibat dalam pengambilan keputusan.

### 3. Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai

Pengaruh reward yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai memberikan arti bahwa kesesuaian antara gaji dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab, tunjangan yang diberikan, pemberian insentif atau bonus, pemberian tunjangan khusus seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, dll dan dalam pemberian reward secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun jika dilihat berdasarkan nilai koefisien determinasi maupun rata-rata skor jawaban responden terhadap

variabel reward menunjukkan bahwa kondisi yang ada masih perlu ditingkatkan.

Terkait dengan variabel reward di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung, secara organisatoris pasti menyadari bahwa anggaran yang disediakan oleh pemerintah melalui pengambil kebijakan tentunya sangat terbatas. Oleh karena itu kebijakan pemberian reward kepada pegawai ini harus dibuat secara sistematis dan transparan. Transparansi yang dilakukan bukan hanya kepada pihak pemerintah yang terkait, tetapi juga harus dilakukan kepada seluruh pegawai. Oleh karena itu dalam beberapa kesempatan baik informal maupun formal kebijakan yang menyangkut masalah reward ini terus dipublikasikan kepada pegawai.

Publikasi ini ternyata sangat membantu kepercayaan pegawai kepada pengambil kebijakan tentang reward. Komunikasi balik juga dipersilahkan dengan terbuka. Artinya pegawai diberi kesempatan untuk menyumbangkan saran dan kritik sesuai dengan ketentuan yang ada. Komunikasi dua arah ini ternyata membantu pegawai terus bekerja dan berkarya tanpa harus merasa khawatir ditelantarkan hak-haknya terutama mengenai insentif.

### 4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut, maka sudah selayaknya faktor motivasi juga mendapat perhatian untuk dibina dan dipertahankan. Perhatian tersebut dapat berupa pengambilan kebijakan yang mendukung motivasi kerja pegawai.

Menutup uraian pada bagian ini, penulis beranggapan bahwa peluang pemimpin untuk mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai dengan berlandaskan pada pemberdayaan pegawai serta pemberian kesempatan yang lebih luas kepada pegawai untuk bertindak atas inisiatif sendiri dengan melandasinya pada kebijakan otonomi daerah sudah sepatutnya untuk dimulai

pelaksanaanya. Sehingga ciri fanatisme dan kekakuan organisasi publik yang dapat dikatakan sebagai unsur utama pelayanan kepada masyarakat secara berangsur-angsur dapat dihindari.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1. Kesimpulan

Hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. yang dibuktikan oleh besarnya nilai F-hitung = 41,569 > F-tabel = 2,760. Besarnya kontribusi keempat variabel ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,860 atau 86,0%, sedangkan sisanya sebesar 14,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung, yang dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi dan t-statistik masing-masing lebih besar dari t-tabel.
3. Faktor kepemimpinan mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,292 dan koefisien determinasi parsial sebesar 18,23% adalah yang terbesar dibanding dengan ketiga variabel yang lain.

### 4.2. Saran-saran

1. Oleh karena faktor kepemimpinan menduduki posisi dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, maka resiko penurunan kinerja yang bersumber dari kepemimpinan harus dihindarkan. Untuk itu kemandirian pegawai harus dikembangkan dan

diwujudkan. Pola kepemimpinan yang telah diterapkan selama ini dapat dipertahankan dengan meningkatkan peran komunikasi timbal balik antara atasan dengan bawahan, agar kelemahan-kelamahan yang dimiliki pimpinan dapat dievaluasi dan diperbaiki.

2. Meski variabel motivasi dan kedua variabel yang lain pengaruhnya kurang dominan, akan tetapi mengingat peran motivasi dari masing-masing pegawai sangat menentukan semangat kerja mereka, maka disarankan untuk masa-masa yang akan datang pimpinan dapat mengambil kebijakan yang mendorong lebih meningkatnya motivasi pegawai dengan penataan reward dan komunikasi yang lebih intensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Gujarati, Damodar N. 1995. *Basic Econometries*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Hasibuan SP Melayu. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Hatch Jo, Mary. 1997. *Organizaion Theory, Modern symbolic and Post Modern Perspective*. Oxford University Press.
- Hersey, Paul and Blancard. 1978. *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resoices*, Four Editions, Agus Dharma (penterjemah). 1991. *Manajemen perilaku organisasi : pendayagunaan sumber daya manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Hickman, Gill Robinson. 1998. *Leading Organizations, Perspective for A New Era*, Sage Publications, Thoysands Oaks London, New Delhi.
- Hidgetts, richard M. and Smithan, fred. 1991. *International Differences in work related values*. Sage Baverly – Hills.
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Azas-azas Penelitian Bahavioral*. Edisi Ketiga. Gajah Mada Universitas Press. Yogyakarta.

- Kuncoro, Mudrajad, 2001, *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I., AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sudarmono Gito, Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. BPF. Jogjakarta.
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Penerbit Tarsito. Bandung.
- Sugiono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. ALFABETA. Bandung
- Swasto, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, FIA-Unibraw, Malang.
- Thoha, Mifta. 2000. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.