

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI MEDIASI
(Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

Sarido

Program Pascasarjana Universitas Stikubank
e-mail: saridofitri@gmail.com

Euis Soliha

Program Pascasarjana Universitas Stikubank
soliha.euis@gmail.com

ABSTRACT

In achieving the objectives of the organization, of course, must take into consideration several factors that influence performance. Among them is communication, compensation, organizational commitment and motivation. The purpose of this study was to analyze the influence of communication on motivation, compensation effect on motivation, communication influence on organizational commitment, influence of compensation on organizational commitment, communication influence on the performance, the effect of compensation to performance, the effect of motivation on the performance and influence of organizational commitment to performance.

The population in this study were employees of the Regional Employment Board Central Java Province some 167 people. Methods of data collection using purposive sampling method in which sampling based on predetermined criteria. Data processing was performed using SPSS 19.0. The analysis used in this research are descriptive statistics, test instruments and multiple linear regression.

Conclusions from the study indicate that communication has a positive and significant impact on the motivation, compensation has a positive and significant impact on the motivation, communication has a positive and significant impact on organizational commitment, compensation has a positive and significant impact on organizational commitment, communication has a positive and significant impact on the performance, compensation has a positive and significant impact on performance, motivation has a positive and significant impact on performance, organizational commitment has a positive and significant impact on performance.

Keywords : *communication, compensation, motivation, organizational commitment and performance.*

PENDAHULUAN

Perubahan era reformasi, baik secara internal maupun perubahan lingkungan strategik merupakan keharusan setiap pegawai negeri (aparatur) untuk memahami dan melaksanakan secara baik, karena aparatur pemerintah merupakan salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik, tentunya peran aparatur negara sangat mendominasi, dikarenakan pegawai selalu berperan aktif dalam setiap organisasi. Dalam merealisasikan program-program kegiatan pada BKD Provinsi Jawa Tengah, tentunya peran pegawai sangatlah penting mengingat

penyelenggaraan aparatur pemerintahan di bidang kepegawaian sangat tergantung dari peran serta pegawai, sehingga kredibilitas kinerja pegawai menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya kinerja suatu organisasi dengan kata lain kredibilitas kinerja pegawai yang baik tentunya program kegiatan dapat terlaksana dengan baik sesuai perencanaan dan target. Pelaksanaan tugas pekerjaan dalam penyelenggaraan aparatur pemerintahan khususnya di bidang kepegawaian harus dilaksanakan sesuai dengan norma ketentuan yang berlaku. Disamping itu juga, proses penyelesaian pekerjaan harus dilaksanakan

secara berjenjang sebagaimana struktur organisasi yang ada.

Berdasarkan pengamatan awal, peneliti menilai adanya pembagian tugas dan pendistribusian pekerjaan yang kurang merata. Terdapat pegawai yang diberikan tugas pekerjaan sangat banyak dan terdapat pegawai yang diberikan tugas sedikit. Hal demikian tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis kinerja dapat diartikan sebagai catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu (Bernardin dan Russel, 2000). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa perilaku kerja dapat dinilai meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dari aspek tersebut, lebih lanjut peneliti mengamati bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tupoksinya. Permasalahan yang sering terjadi adanya komunikasi yang tidak sesuai, sehingga penyampaian informasi yang kurang baik mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Pengertian komunikasi menurut (Keith Davis, 2010) merupakan proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Sebagai salah satu contoh bentuk komunikasi yang kurang baik yaitu dalam memberikan pekerjaan, pimpinan terkadang hanya memberikan perintah tertulis dan tidak keseluruhan. Hal itu mengakibatkan penyelesaian pekerjaan belum sesuai dengan apa yang sebenarnya diharapkan dan ketentuan yang ada. Tentunya hal ini juga mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan, yang berdampak pada penyelesaian tugas pekerjaan tidak maksimal. Ketika pekerjaan dilaksanakan tidak maksimal, maka proses pelayanan terhadap masyarakat juga akan terhambat. Sebagai contoh pekerjaan pada sub bidang jabatan Badan Kepagawaiian Daerah, yang salah satu tupoksinya adalah penyelesaian usulan pengangkatan jabatan fungsional tertentu. Apabila proses penetapan Keputusan Gubernur

tidak dikerjakan atau dilaksanakan secara cepat, maka tidak menghambat proses administrasi yang bersangkutan (pejabat fungsional tertentu). Namun demikian apabila proses dilaksanakan secara lamban, akan berakibat terhadap tertib administrasi. Karena Keputusan Gubernur tentang Pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu, merupakan salah satu syarat dokumen untuk kenaikan pangkat PNS.

Permasalahan lain yang harus diperhatikan yaitu belum adanya kesesuaian kompensasi. Menurut (Mangkunegara, 2005) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Permasalahan yang ada yaitu dimana kompensasi yang diberikan kurang proporsional. Hal ini sering terlihat adanya pegawai dengan beban tugas yang banyak sehingga berdampak melebihi jam kerja, namun demikian kompensasi yang diberikan tidak sesuai ataupun tidak seimbang dengan tanggung jawabnya akan membuat para pegawai dalam melaksanakan tugas menjadi tidak fokus, tidak semangat bahkan hanya sekedar menggugurkan kewajiban sebagai pegawai.

Selanjutnya selain permasalahan komunikasi dan kompensasi tersebut di atas, terdapat aspek lain yang perlu menjadi bahan perhatian guna meningkatkan kinerja. Menurut pengamatan peneliti dari penyampaian komunikasi yang kurang sesuai dan pemberian kompensasi yang kurang proporsional juga akan mengakibatkan kurangnya tingkat motivasi kerja dan komitmen dalam berorganisasi. Motivasi dan komitmen organisasional juga jangan diabaikan, karena hal ini dapat berdampak terhadap semangat kerja dan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Handoko, 2003). Sedangkan komitmen organisasional menurut (Robbins, 2009) suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins, semangat atau motivasi pegawai

dalam bekerja dapat mengganggu konsentrasi, sehingga target maupun pelaksanaan pekerjaan akan selesai tidak tepat pada waktunya. Selain itu berkaitan dengan tingkat loyalitas kerja, dimana masih sering terdapat beberapa pegawai yang tidak mengikuti kegiatan organisasi diluar jam kerja dan juga kurang adanya rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Mempertimbangkan fenomena yang terjadi sebagaimana hal-hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk menggunakan aspek tersebut sebagai variabel penelitian. Hal ini tentunya juga telah didukung dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian mengenai pengaruh komunikasi terhadap motivasi oleh (Serupia, 2013) dimana hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi. Menurut (Rizal *et.al*, 2014) kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan komitmen organisasional, sedangkan hasil penelitian yang lain menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Menurut (Farahbot *et.al*, 2013) menunjukkan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Anvari *et.al*, 2011) menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Menurut (Femi, 2014) komunikasi dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut (Hameed, 2014) Kompensasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Salleh, 2011) motivasi dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut (Khan, 2010) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

LANDASAN TEORI

Kinerja

Kinerja seseorang tentunya menjadi tolok ukur keberhasilan suatu organisasi yang menaunginya. Menurut (Hasibuan, 2007) menyatakan kinerja adalah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2001) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya menurut (Bernardin dan Russel, 2000) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Menurut (Rivai, 2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. menurut (Simamora, 2004) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, dimana kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sehingga kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, dimana kinerja sebagai kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Supaya dalam menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki keahlian, kemampuan dan kemauan usaha.

Dimensi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut (Lindholm, Niklas: 2000 dalam Mas'ud:2004) :

1. Hasil kerja, terdiri dari indikator: Berhasil menyelesaikan, Puas dengan hasil kerja dan Kesempatan.
2. Tujuan dan sasaran pekerjaan, yang terdiri dari indikator: Memahami tujuan dan sasaran organisasi dan Memahami sasaran pekerjaan
3. Penilaian prestasi dan umpan balik, yang terdiri dari indikator: Evaluasi prestasi, Keadilan nilai dan Penghargaan atasan

4. Kesempatan pengembangan yang terdiri dari indikator: Puas dengan peluang karir dan Memiliki peluang pengembangan.

Komunikasi

Menurut (Effendy, 2000) ”Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Komunikasi pemerintahan merupakan komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi pemerintahan. Karena itu komunikasi pemerintahan tidak lepas dari konteks komunikasi organisasi dan ia juga merupakan bagian dari komunikasi organisasi (Ulber, 2004). Menurut (Arni Muhammad, 2005) Komunikasi dedefinisikan sebagai “Pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”. Komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator dan diterima oleh komunikan (Effendy, 2003). Dari hal tersebut dapat diartikan jika tidak terjadi kesamaan makna antara komunikator dan komunikan maka komunikasi tidak terjadi.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, dapat bersifat formal dan dapat juga bersifat informal. Komunikasi organisasi ini seringkali melibatkan komunikasi kelompok, antar pribadi dan juga komunikasi publik. Komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Sehingga komunikasi dalam organisasi selain ikut andil membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi.

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut (Ulber:2002) :

1. Manfaat komunikasi yang terdiri dari 4 indikator yaitu: Menyampaikan informasi

dan pengetahuan, Mengarahkan orang-orang untuk melakukan pekerjaan, Membentuk sikap dan kepercayaan, Membangun kekompakan dan kebersamaan.

2. Fungsi komunikasi, yang terdiri dari 4 indikator yaitu: Fungsi control perilaku dan kegiatan, Meningkatkan motivasi dalam bekerja, Dapat menyampaikan pesan informasi, Dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

Kompensasi

Menurut (Simamora, 2004) mendefinisikan : “Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Menurut (Hasibuan, 2003) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2003) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun pengertian kompensasi menurut (Mangkunegara, 2005) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”. Menurut (Panggabean, 2004) mengemukakan Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Tohardi (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan

(*equity*). Menurut Cotterman (2005) mendefinisikan kompensasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu sebagai pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang, yang mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, keluarga, dan organisasi. Menurut Caruth dan Handlogten (2001) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung.

Kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Kompensasi sebagai alat manajemen perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja. Disimpulkan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara karyawan dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan dimensi oleh (Simamora, 2004):

1. Gaji atau upah dengan indikator kewajaran dan kelayakan
2. Insentif dengan indikator metode pembayaran dan ketetapan dan kelayakan
3. Tunjangan dengan indikator kelayakan besar tunjangan, kesesuaian dengan jabatan, tingkat manfaat dan tingkat keadilan dan proporsional.

Motivasi

Motivasi dapat dikatakan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2009). Menurut Luthans (2006)

motivasi yaitu proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Selanjutnya menurut (Samsudin, 2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang/kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Pengertian motivasi menurut Rivai (2004) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Winardi (2001) motivasi yaitu keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Hasibuan (2003) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dimensi yang dikembangkan oleh Steers (1976) dalam Mas'ud (2004) yang digunakan dalam penelitian ini mengemukakan bahwa mengukur motivasi seseorang kedalam tiga aspek yaitu :

1. Aspek kebutuhan berprestasi: Bekerja dengan sungguh-sungguh, Menikmati tantangan, Menetapkan tujuan
2. Aspek kebutuhan kekuasaan: Menikmati persaingan, Menikmati tanggung jawab, Mempengaruhi orang lain.
3. Aspek kebutuhan afiliasi: Ingin disukai, Membangun hubungan yang baik dengan rekan, Menikmati bekerjasama dengan rekan

Komitmen Organisasional

Terdapat beberapa ahli dalam pengertian komitmen organisasional. Menurut (Koesmono, 2007). Komitmen organisasional sebagai identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya Robbins dan Judge (2009). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak

terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. (Mathis dan Jackson, 2006). Komitmen organisasional adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. (Allen & Meyer dikutip Umam, 2010). Komitmen merupakan kesepakatan atau janji untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan disertai dengan loyalitas berdasarkan kesamaan nilai atau visi pribadi dan visi organisasi. Komitmen berhubungan dengan visi pribadi, memiliki kekuatan yang berasal dari keyakinan, nilai-nilai, kepercayaan diri, konsistensi, sikap optimis dan totalitas berkomitmen. Selain itu, Komitmen berhubungan dengan visi organisasi, pegawai yang memiliki tingkat sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar tugasnya (Kushariyanti, 2007).

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. *Affective organizational commitment (AOC)*. Dengan indikator Senang dengan organisasi, Nyaman dalam bekerja, Bangga dengan organisasi, Perasaan memiliki, Keterlibatan dalam perusahaan.
2. *Continuance organizational commitment (COC)*. Dengan indikator Komitmen kerja., Bekerja dengan baik, Prioritas kerja, Rasa tanggung jawab
3. *Normative organizational commitment (NOC)*. Dengan indikator Keamanan kerja, Loyalitas kerja, Organisasi yang baik, Tidak meninggalkan organisasi.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi.

Menurut (Arni Muhammad, 2005) Komunikasi didefinisikan sebagai “Pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”. Pengertian motivasi

menurut Rivai (2004) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dengan demikian adanya proses sosial yang merelevansi pegawai tentunya memberikan gambaran mengenai sikap maupun hal yang spesifik dalam mempengaruhi tujuan pegawai dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Serupia, 2013) menunjukkan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi.

H1: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi.

Bernardin Russel (2000) kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja. Motivasi dapat dikatakan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2009). Tentunya dengan adanya hasil berupa keuangan maupun tunjangan yang diterima pegawai memberikan akibat pegawai lebih tekun dalam mencapai tujuannya sehingga dapat memberikan efek positif dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Rizal et al, 2014) kompensasi berpengaruh terhadap motivasi

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasional

Menurut (Arni Muhammad, 2005) Komunikasi didefinisikan sebagai “Pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”. Komitmen berhubungan dengan visi organisasi, pegawai yang memiliki tingkat sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar tugasnya (Kushariyanti:2007). Dapat disimpulkan dengan adanya komunikasi yang tepat dalam sebuah organisasi tentunya akan memberikan imbal balik antara pegawai dan organisasi sehingga semakin meningkatkan tingkat loyalitas

pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farahbot, et al, 2013) komunikasi organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H3: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.

Menurut Cotterman (2005) mendefinisikan kompensasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu sebagai pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang, yang mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, keluarga, dan organisasi. Komitmen berhubungan dengan visi organisasi, pegawai yang memiliki tingkat sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar tugasnya (Kushariyanti:2007). Dapat ditarik kesimpulan dengan adanya kompensasi yang sesuai yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tentunya akan memberikan nilai lebih yang dirasakan pegawai tersebut sehingga akan meningkatkan komitmen dalam berorganisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anvari et,al, 2011) kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Arni Muhammad, 2005) Komunikasi didefinisikan sebagai "Pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku". Simamora, (2004) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Dengan adanya komunikasi dan informasi yang dapat disampaikan secara tepat tentunya akan memberikan dampak dalam pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan pegawai agar sesuai dengan tupoksinya. Hal ini sesuai dengan

penelitian yang dilakukan oleh (Femi,2014) komunikasi dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H5: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Caruth dan Handlogten (2001) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung. Rivai, (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan demikian tentunya besarnya kompensasi mampu mempengaruhi perilaku pegawai yang tentunya akan berefek pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hameed, 2014) Kompensasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

H6: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Kinerja

Menurut Handoko (2003) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Simamora, (2004) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Dengan adanya semangat kerja yang mendasari pegawai dalam mencapai tujuannya tentunya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Salleh, 2011) motivasi dalam bekerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H7: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.

Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Apabila komitmen organisasi pegawai tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja; sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk *turnover* (Mackenzie, 1996). Oleh karena itu bahwa kinerja dan *turnover* merupakan *consequence* dari komitmen organisasi (Hackett:1994). (Simanjuntak:2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh (Khan:2010) Hasil penelitian menyebutkan bahwa komitmen organisai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan semakin tinggi tingkat komitmen pegawai maka akan tingkat pencapaian hasil akan tinggi pula, dengan demikian kinerjanya akan meningkat.

H8: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja.

METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian menggunakan metode *Purposive sampling* dengan kriteria:

1. Pegawai dengan minimal pendidikan D3.
2. Pegawai dengan minimal masa kerja 3 tahun.
3. Pegawai dengan minimal golongan 2.

Dengan jumlah populasi sebanyak 167 responden. Setelah dilakukan pendataan dengan metode *purposive sampling* maka diperoleh 101 responden. Uji yang digunakan yaitu uji instrumen yang meliputi uji validitas dengan kriteria KMO $>0,5$ dan component matrix $>0,4$ dan uji reliabilitas dengan alpha cronbach $>0,7$. Selanjutnya dengan pengujian menggunakan analisis regresi berganda. Uji model menggunakan uji R^2 (Koefisien Determinasi) dan uji F. Sedangkan uji hipotesis menggunakan uji t dengan kriteria signifikansi $< 0,05$. Uji efek mediasi menggunakan analisis jalur atau (*path analysis*). (Ghozali, 2013).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel komunikasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 8,885, signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,543. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi **diterima**.

Adanya komunikasi yang baik sebagai bentuk proses sosial yang merelevansi pegawai tentunya memberikan gambaran mengenai sikap maupun hal yang spesifik dalam mempengaruhi tujuan pegawai dalam bekerja. Komunikasi yang semakin baik misalnya pegawai semakin mudah memperoleh informasi dan pengetahuan yang terbaru dari organisasi akan membuat pegawai termotivasi dalam memanfaatkan informasi-informasi terbaru tersebut untuk mendukung pekerjaannya. Semakin baik komunikasi maka semakin baik pula Motivasi. Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi maka semakin buruk pula Motivasi.

Hasil Uji Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 7,259, signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,443. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi **diterima**.

Kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja. Motivasi dapat dikatakan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya.

Tentunya dengan adanya hasil berupa keuangan maupun tunjangan yang diterima pegawai memberikan akibat pegawai lebih tekun dalam mencapai tujuannya sehingga dapat memberikan efek positif dalam bekerja. Semakin tinggi Kompensasi maka semakin tinggi pula Motivasi. Demikian pula sebaliknya semakin rendah Kompensasi maka semakin rendah pula Motivasi .

Hasil Uji Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel komunikasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 6,972, signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,470. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional **diterima**.

Dengan adanya komunikasi yang tepat dalam sebuah organisasi tentunya akan memberikan imbal balik antara pegawai dan organisasi sehingga semakin meningkatkan komitmen seorang pegawai dalam organisasi. Semakin baik komunikasi maka semakin baik pula Komitmen organisasional . Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi maka semakin buruk pula Komitmen organisasional.

Hasil Uji Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 7,012, signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,473. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional **diterima**.

Dengan adanya kompensasi yang sesuai yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tentunya akan memberikan nilai lebih yang dirasakan pegawai tersebut, pegawai akan merasa nyaman selama bekerja karena tidak khawatir akan kebutuhan hidupnya maupun keluarganya, sehingga akan meningkatkan komitmen dalam berorganisasi. Semakin tinggi Kompensasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasional.

Hasil Uji Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel komunikasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 2,019, signifikansi sebesar $0,046 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,135. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja **diterima**.

Dengan adanya komunikasi dan informasi yang dapat disampaikan secara tepat tentunya akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga memberikan dampak dalam pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan pegawai agar sesuai dengan tupoksinya. Semakin baik komunikasi maka semakin baik pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi maka semakin buruk pula kinerja.

Hasil Uji Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 2,045, signifikansi sebesar $0,044 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,129. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

Dengan demikian tentunya besarnya kompensasi mampu mempengaruhi perilaku pegawai yaitu meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kenyamanan pegawai selama bekerja sehingga pegawai memiliki komitmen yang tinggi, sehingga akan berefek pada kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi Kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin rendah Kompensasi maka semakin rendah pula kinerja.

Hasil Uji Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel motivasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,469, signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,361. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja **diterima**.

Dengan adanya semangat kerja yang mendasari pegawai dalam mencapai tujuannya, pegawai akan bekerja dengan giat, tekun berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya, yang tentunya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Semakin tinggi Motivasi maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin rendah Motivasi maka semakin rendah pula kinerja.

Hasil Uji Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa variabel komitmen organisasional mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,880, signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta standar sebesar 0,366. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 yang berbunyi komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**.

Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Apabila komitmen organisasional pegawai tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja, komitmen organisasional yang tinggi ditandai dengan sikap yang merasa memiliki organisasi, berusaha menjaga nama baik organisasi yang berarti bahwa pegawai akan berusaha untuk bekerja maksimal, menyelesaikan semua permasalahan dengan baik agar nama organisasi tetap baik. Semakin tinggi Komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin rendah Komitmen organisasional maka semakin rendah pula kinerja.

Hasil Uji Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai nilai sebesar 0,196 yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya sebesar 0,135, sehingga variabel motivasi memediasi pengaruh komunikasi terhadap Kinerja. Komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam mengfungsikan setiap kelompok, organisasi dengan adanya relevansi tersebut tentunya dapat memberikan gambaran mengenai sikap maupun hal yang spesifik dalam mempengaruhi tujuan pegawai dalam bekerja. Dengan adanya tujuan kerja yang dimiliki oleh pegawai tentunya akan memberikan dampak kerja yang lebih baik yang tentunya akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Sehingga dengan adanya komunikasi yang baik dalam organisasi tentunya akan memberikan pengaruh pada motivasi antar pegawai terlebih dahulu, yang selanjutnya berdampak pada hasil kerjanya.

Hasil Uji Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi.

Berdasarkan hasil perhitungan bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai nilai sebesar 0,160 yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya sebesar 0,129, sehingga variabel motivasi memediasi pengaruh

kompensasi terhadap Kinerja. Kompensasi dapat dikatakan sebagai bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja, dengan adanya penerimaan kompensasi yang merata dan proporsional tentunya akan memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai, sebagai mana motivasi dapat sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya tujuan yang dimiliki oleh pegawai tentunya akan berdampak pada hasil kinerja yang diberikan. Sehingga dengan adanya kompensasi yang proporsional akan memberikan efek terlebih dahulu terhadap motivasi yang dimiliki pegawai yang selanjutnya akan berdampak pada hasil kinerja yang dihasilkan.

Hasil Uji Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil perhitungan bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai nilai sebesar 0,172 yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya sebesar 0,135, sehingga variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

Komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi dengan adanya komunikasi yang terjalin baik tentunya akan memberikan imbal balik antara pegawai dan organisasi sehingga semakin meningkatkan komitmen seorang pegawai dalam organisasi. Dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai tentunya berdampak pada loyalitas kinerja yang selanjutnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil uji Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil perhitungan terlihat bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai nilai sebesar 0,173 yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya sebesar

0,129, sehingga variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Kompensasi merupakan imbal balik yang diperoleh sebagai bentuk hubungan kerja yang dapat berupa hasil keuangan dan tunjangan, dengan adanya penerimaan kompensasi yang merata dan proporsional tentunya akan memberikan dampak terhadap loyalitas kerja karena pegawai. Dalam hal ini pegawai merasa adanya imbal balik atas apa yang dihasilkannya dalam organisasi dengan adanya rasa loyalitas tersebut tentunya pegawai akan semakin meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN

1. Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Semakin baik komunikasi maka semakin tinggi motivasi. Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi maka semakin rendah motivasi.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula motivasi. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kompensasi maka semakin rendah pula motivasi.
3. Komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin baik komunikasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi akan menurunkan komitmen organisasional.
4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kompensasi maka semakin rendah pula komitmen organisasional.
5. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik komunikasi maka semakin baik pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin buruk komunikasi maka semakin buruk pula kinerja.
6. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi Kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula

sebaliknya semakin rendah Kompensasi maka semakin rendah pula kinerja.

7. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin rendah Motivasi maka semakin rendah pula kinerja.
8. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional maka semakin rendah pula kinerja.
9. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi melalui motivasi. Semakin tinggi komunikasi maka semakin tinggi pula motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
10. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi melalui motivasi. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
11. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional. Semakin tinggi komunikasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai kepada organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
12. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai kepada organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

IMPLIKASI PENELITIAN

Implikasi dari hasil penelitian mencakup dua hal, yaitu implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori-teori tentang kinerja, komunikasi, kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional.

Sedangkan implikasi manajerial berkaitan dengan kontribusi penelitian terhadap organisasi yaitu dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Implikasi Teoritis

Ada beberapa temuan dalam penelitian ini yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori yang telah disampaikan dalam bab II, antara lain sebagai berikut :

- a. Penelitian membuktikan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan faktor internal dan faktor eksternal. Dimana peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan. Faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah komunikasi, kompensasi, komitmen organisasional dan motivasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegaran (2009), bahwa faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.
- b. Penelitian ini telah membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Mc.Clelland bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih dari prestasi karya orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia yaitu; kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur yang sangat penting menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.
- c. Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Apabila dalam

organisasi tercipta komunikasi yang baik dan kondusif tentunya masing-masing pegawai akan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya. Karena proses pendistribusian pekerjaan melalui komunikasi yang jelas dapat diterima oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Ulber (2002), bahwa manfaat komunikasi antara lain yaitu menyampaikan informasi dan pengetahuan, mengarahkan orang-orang untuk melakukan pekerjaan, membentuk sikap dan kepercayaan, membangun kekompakan dan kebersamaan.

- d. Penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Apabila pegawai dapat menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dan kemudian organisasi memberikan reward berupa kompensasi yang layak maka motivasi pegawai akan semakin tinggi sehingga pegawai pun akan berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Notoadmojo (2009), bahwa tujuan dari kompensasi yaitu untuk menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, pengendalian biaya dan memenuhi peraturan-peraturan.

Implikasi manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain :

- a. Bagi institusi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
- 1) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja para pegawainya. Antara lain tingkat kompesasi, karena berdasarkan hasil penelitian ini indikator yang paling rendah adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai.;
 - 2) Sebagai bahan evaluasi, mengenai kendala-kendala yang dihadapi selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk

perbaikan serta peningkatan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

- b. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, sebagai referensi untuk pedoman dalam menyusun rencana kegiatan;

Bagi kalangan akademisi, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai peran komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi- Edisi Kesepuluh*. AlihBahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi
- _____. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, EdisiRevisi, Jakarta: BumiAksara.
- _____. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*. Jakarta: BumiAksara.
- Allen, N.J. & J.P. Meyer. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Ambar, Teguh Sulistiyani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arni, Muhamad. 2005. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara,
- Arni, Muhammad 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- As'ad, Moh., 2000, *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty

- Berger, Lance E. A dan Dorothy R. Berger. 2008. *Mengelola Sumber Daya Manusia (how to better of managing people)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Bernardin, H. John and Joyce, E.A. Russel. 2000. *Human Resource Management*, Alih Bahasa Diana Hertati. Mc. Graw Hill, Inc. Singapura.
- Caruth, Donald L., Gail D. Handlogten, 2001, *Managing Compensation (and Understanding It Too): A Handbook For The Perplexed*, Westport, CT:Greenwood Publishing Group
- Cotterman, Howard; Kevin Forsberg; Hal Mooz. (2005). *Visualizing Project Management: Models and Frameworks for Mastering Complex Systems*. New York: Wiley
- Dale. 1992. *Kinerja*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Darmastuti, Rini, 2006. *Bahasa Indonesia Komunikasi*. Yogyakarta: Grava Media.
- Darmawan, Deni, 2007. *Tekonologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung, Arum Mandiri Press
- Davis Keith, 2010 *Human Relation at Work*. Mc Grow Hill Book Co. Inc, kogukasha Cc.Ltd, Tokyo
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja GrafindoPersada.
- Effendy, Onong Uchjana. 2000. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2003. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Cetakan Kesembilan belas. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Cetakan ke-3*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Handoko, Reksahadiprojo. 2003. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Bumiaksara
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFEE Yogyakarta, Yogyakarta
- Handoko, T Hani 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE Yogyakarta
- Hasibuan, Melayu S.P., 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Kartono, Tono. 2008. *Komunikasi Dalam Manajemen Pendidikan. Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra Surabaya, Vol. 9 (1) Maret: 30-40
- Koesmono, Teman, 2007, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen Dan*
- Kushariyanti, A. 2007. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dengan Komitmen Afektif Terhadap Organisasi Pada Guru SMU Negeri di Semarang*. Skripsi
- Kuswadi, 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Lent, R.W., Brown, S.D. and Hackett, G. 1994. *Toward a Unifying Social Cognitive theory of career and academic interest, choise and performance*. Journal of Vocational Behavior, Vol.45, pp.79-122.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Mackenzie, Norman (Ed). 1996. *A Guide to the social science*. New York: The New American Library
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu 2001, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Masmuh, Abdullah. 2010. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori Dan Praktek*. Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang
- McGraw-Hill, New York
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Notoatmojo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rhineka Cipta
- Nunnally, J.C., dan Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory, 3rd edition*,
- Panggabean S Mutiara 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bogor. Ghalia. Indonesia.
- Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan pemerintah No 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo
- Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. 2008. *Motivation in Education: Theory, Research and Education*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Silalahi, Ulber, 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*, Cetakan kedua, Bandung, Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Soenarmo. 2003. *Fasilitator*. Edisi VI Tahun 2003
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : C.V Andi Offset
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerjadan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar
- Suharto dan Budi Cahyono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, JRBI. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30

- Sunarcaya, Putu. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Tidak Diterbitkan.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwarto dan Yuke O., 2010. *Budidaya Tanaman Perkebunan Unggulan*. Penerbit Swadaya, Jakarta
- Thoha, M. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Wayne, R. Pace dan Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasiannya Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Winardi. 1983. *Azas-azas Manajemen*. Edisi Ketujuh. Penerbit Alumni. Bandung.

Tabel Uji Hipotesis

No	Variabel Dependen	Variabel Independen	Adj R ²	Uji F		Model 1			Model 2			Model 3			Ket
				F	Sig	β	t	Sig	β	t	Sig	β	t	Sig	
1	Motivasi	Komunikasi (X ₁)	.704	120.162	.000	0,543	8,885	0,000							H diterima
		Kompensasi (X ₂)				0,443	7,259	0,000							H diterima
2	Komitmen Org.	Komunikasi (X ₁)	.640	89.825	.000				0,470	6,972	0,000				H diterima
		Kompensasi (X ₂)							0,473	7,012	0,000				H diterima
3	Kinerja Pegawai	Komunikasi (X ₁)	.809	106.598	.000							0,135	2,019	0,046	H diterima
		Kompensasi (X ₂)									0,129	2,045	0,044	H diterima	
		Motivasi (Y1)									0,361	3,469	0,001	H diterima	
		Komitmen org (Y2)									0,366	3,880	0,000	H diterima	