

ISBN : 978-623-92418-7-2

# **DETERMINAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KAB. KEDIRI**

**Oleh :  
Dr. HM. Noer Soetjipto. SP, SE, MM**



Buku Monograf

**DETERMINAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
KOPERASI DAN USAHA MIKRO  
KAB. KEDIRI**

Oleh :

**Dr. HM. Noer Soetjipto. SP. SE. MM**

Penerbit :

**SASANTI INSTITUTE**

# **Determinan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kab. Kediri**

## **Penulis :**

Dr. HM. Noer Soetjipto. SP. SE. MM

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia  
oleh :

SASANTI INSTITUTE

Jl.Lesanpura No.498 Teluk, Kec. Purwokerto Selatan

Kab. Banyumas 53145

Telp . 087898404858

Email : arimurti.adne@upnjatim.ac.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memproduksi atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seijin tertulis dari penerbit.

ISBN : 978-623-92418-7-2

Cetakan pertama, Februari 2020

# KATA PENGANTAR

Kami ucapkan puji syukur kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga Buku DETERMINAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KAB. KEDIRI ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pentingnya peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha, menuntut organisasi untuk dapat mengolah faktor tenaga kerja menjadi sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh pegawai perusahaan, karena pegawai disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan kesediaan pegawai untuk bekerja pada perusahaan tersebut dan bukan pada perusahaan lainnya.

Pada kesempatan ini penyusun menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan buku ini. Mudah-mudahan buku ini dapat memberikan sedikit manfaat bagi para mahasiswa pada umumnya dan rekan-rekan dosen lainnya.

Penyusun

# DAFTAR ISI

|   |    |
|---|----|
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                       | i  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | ii |
| <br>  |    |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>  |    |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....                                 | 1  |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 6  |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                                      | 6  |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                                     | 6  |
| <br>  |    |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>                                     |    |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....                                   | 8  |
| 2.2. Landasan Teori.....  | 10 |
| 2.2.1. Kinerja Pegawai.....                                       | 10 |
| 2.2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....                         | 10 |
| 2.2.1.2. Penilaian Kinerja .....                                  | 11 |
| 2.2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi<br>Kinerja Pegawai ..... | 13 |
| 2.2.1.4. Indikator Kinerja Pegawai .....                          | 13 |
| 2.2.2. Komunikasi.....  | 14 |
| 2.2.2.1. Pengertian Komunikasi.....                               | 14 |
| 2.2.2.2. Ciri Komunikasi.....                                     | 16 |
| 2.2.2.3. Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi..                 | 18 |
| 2.2.2.4. Indikator Komunikasi .....                               | 18 |
| 2.2.3. Gaya Kepemimpinan .....                                    | 19 |
| 2.2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....                       | 19 |
| 2.2.3.2. Indikator Gaya Kepemimpinan .....                        | 20 |
| 2.2.4. Budaya Organisasi.....                                     | 20 |
| 2.2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi.....                        | 20 |
| 2.2.4.2. Karakteristik Budaya Organisasi .....                    | 23 |
| 2.2.4.3. Indikator Budaya Organisasi .....                        | 24 |
| 2.2.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai ....          | 24 |
| 2.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai             | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja<br>Pegawai ..... | 26 |
| 2.3. Kerangka Konseptual.....                                       | 27 |
| 2.4. Hipotesis.....   | 27 |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>                                      |    |
| 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....             | 28 |
| 3.2. Teknik Penentuan Sampel .....                                  | 30 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data .....                                  | 31 |
| 3.4. Teknik Analisis Data.....                                      | 32 |
| <b>BAB 4 GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN</b>                         |    |
| 4.1. Gambaran umum Perusahaan .....                                 | 36 |
| 4.1.1. Struktur Organisasi .....                                    | 36 |
| 4.1.2. Gambaran Umum Subyek Penelitian .....                        | 40 |
| <b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>               |    |
| 5.1. Analisis Hasil Penelitian .....                                | 42 |
| 5.2.. Pembahasan Hasil Penelitian.....                              | 49 |
| <b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN</b>                                   |    |
| 6.1. Kesimpulan.....  | 53 |
| 6.2. Saran .....  | 53 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>   |    |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dituntut sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia saat ini memiliki peranan sangat penting dalam berbagai sektor. Peranan penting sumber daya manusia menuntut organisasi untuk memperhatikan secara serius dan menyeluruh sumber daya manusia dalam hal pegawai guna peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut.

Manusia menjadi motor penggerak jalannya organisasi dan tercapainya tujuan organisasi, dimana tujuan organisasi sangat bergantung pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Menurut Mamik (2010: 88) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Pentingnya peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha, menuntut organisasi untuk dapat mengolah faktor tenaga kerja menjadi sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh pegawai perusahaan, karena pegawai disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan kesediaan pegawai untuk bekerja pada perusahaan tersebut dan bukan pada perusahaan lainnya.

Keberadaan seorang pemimpin dalam perusahaan sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya disamping itu

dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan dalam mengambil sesuatu keputusan harus dapat menyesuaikan masalah yang dihadapi dengan didasari oleh situasi yang terjadi.

Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor yang memberikan banyak manfaat terhadap sebuah organisasi. Peranan pemimpin sangat dominan dalam menentukan maju mundurnya organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola pola pikir yang berfungsi sebagai simbol dari kesatuan moral bawahannya, salah satunya pemimpin mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada di organisasi. Pemimpin dalam organisasi diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antara pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang paling baik dalam menentukan visi dan misi organisasi.

Menurut Mamik (2010: 88) bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan pegawai (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan pegawai (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif.

Pemimpin yang memahami bawahan cenderung akan lebih dipercaya oleh bawahan, sehingga setiap arahan dan bimbingan yang diberikan akan mempunyai dampak positif terhadap pelaksanaan kerja dan pencapaian sasaran organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan motivasi bagi bawahan melalui cara komunikasi agar dapat meningkatkan kinerja dengan cara tindakan- tindakan yang ditetapkan oleh organisasi.

Adanya partisipasi pegawai melalui pemberian ide, pendapat, atau saran dalam penyelesaian masalah kerja merupakan cara efektif dalam berkomunikasi. Ketika manajer mendengarkan dan menunjukkan pemahaman pada pegawai, mereka akan mengerti bahwa mereka dihargai selayaknya rekan bisnis. Tindakan



manajer yang sederhana dengan mendengarkan dan memberi umpan balik kepada pegawai akan membangkitkan semangat kerja dan berpikir kreatif.

Komunikasi dalam organisasi menunjukkan keharmonisan hubungan antara pimpinan dan anak buah serta dengan orang-orang pada tingkat yang setara. Bentuk komunikasi yang berlangsung dapat berupa komunikasi formal maupun nonformal. Jaringan komunikasi dalam perusahaan yang baik sedikit banyak akan meningkatkan kinerja melalui sarana yang kondusif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nur Susila dan Suhartono (2012: 3) bahwa komunikasi adalah sistem pertukaran informasi antar pegawai, baik melalui perantara media komunikasi maupun dilakukan secara langsung. Hal inilah yang terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka baik secara kualitas maupun kuantitas.

Suatu organisasi atau perusahaan dianggap sebagai suatu keluarga besar, yang mana manajemen berusaha untuk mengembangkan orang-orangnya, dengan memperhatikan dan melatih mereka, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa melupakan kepuasan yang dibutuhkan pegawai produksi dalam melakukan pekerjaannya, yang mana setiap organisasi pasti memiliki sejarah pola-pola berkomunikasi dan bahkan mitos yang membentuk suatu budaya dari organisasi tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya organisasi mulai dikenal oleh masyarakat budaya tersebut, yang diusahakan agar menjadi kekal karena sebuah organisasi cenderung untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang memiliki nilai-nilai dan kepercayaan yang sama dengan organisasi.

Kesuma (2007: 313) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Selanjutnya menurut Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Bernardin et. al, (2003: 379) kinerja didefinisikan sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*. Ini berarti kinerja

merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh pegawai yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Obyek penilitan ini adalah Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri. Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Kediri No. 17 tahun 2010, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas ekonomi dan tugas pembantuan di bidang koperasi, dan usaha mikro kecil dan menengah serta pengelolaan pasar. Bidang koperasi memiliki tugas tersendiri yaitu merencanakan dan melakukan bimbingan teknis, pembinaan serta pengembangan sarana, usaha serta pemantauan dan evaluasi kegiatan. Koperasi juga mempunyai peranan penting terhadap UMKM apabila kinerja koperasi buruk maka sangat berpengaruh terhadap perkembangan UMKM. Pada dasarnya bidang UMKM memiliki tujuan yang sama, tetapi UMKM fokus pada bidangnya masing-masing. UMKM (usaha mikro kecil dan menengah) merupakan salah satu bagian terpenting dari perekonomian suatu negara maupun daerah dan juga masyarakat. UMKM juga membantu Negara dalam hal penciptaan lapangan kerja baru dan melalui UMKM juga banyak tercipta unit-unit usaha yang mendukung terciptanya peluang usaha yang sebagian pedagang berada dipasar serta mampu meningkatkan pendapatan suatu daerah tersebut. Hal ini tidaklah mudah, tetapi perlu adanya pengarahannya dari kinerja bidang UMKM guna meningkatkan perkembangan UMKM pada masa yang akan datang. Hasil pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa masih banyak terjadi permasalahan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri. Masalah yang ditimbulkan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri adalah kurang mampunya memenuhi target tiap tahunnya yang telah direncanakan Dinas Koperasi, UMKM. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel

Tabel 1.1. Data Perkembangan Koperasi

| <b>Tahun</b> | <b>Koperasi Aktif</b> | <b>Koperasi Non Aktif</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Presentase</b> |
|--------------|-----------------------|---------------------------|---------------|-------------------|
| 2015         | 533                   | 115                       | 688           | 77.47             |
| 2016         | 583                   | 126                       | 709           | 82.23             |
| 2017         | 578                   | 125                       | 703           | 82.22             |
| 2018         | 596                   | 135                       | 734           | 81.12             |

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa perkembangan Koperasi dari tahun 2015 sampai 2018 mengalami penurunan, padahal koperasi menargetkan setiap tahunnya terjadi peningkatan  $\pm 10\%$ . Hal ini memunkinkan adanya penurunan kualitas pegawai tersebut yang berdampak pada perkembangan Dinas Koperasi, UMKM. Dari pengamatan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kemampuan, ketrampilan dan keahlian pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikrobelum menyebar, sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan setiap harinya. Sedangkan Dinas Koperasi dan Usaha MikroKabupaten Kediri telah memiliki pegawai yang banyak tetapi tidak di imbangi dengan kemampuan dan ketrampilan pegawai-pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan bisa terjadi karena kurangnya kordinasi antar pegawai yang menyebabkan pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara pegawai lainnya serta tuntutan pekerjaan harus segera selesai dan juga pegawai harus bekerja overtime.

Berdasarkan hasil penelitian Hartanto (2012) dan Nur Susila dan Suhartono (2012) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya hasil penelitian Kesuma (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan terakhir menurut hasil penelitian Mamik (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan,

Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang disampaikan maka dapat peneliti buat rumusan masalah dari penelitian ini :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.
2. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan maupun bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

2. Dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandangan tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yang pernah dilakukan diantaranya adalah :

1. Hartanto (2012), dengan judul “Peran Komunikasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kabupaten Demak”. Tujuan adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PDAM kabupaten Demak. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai PDAM Kabupaten Demak yang berjumlah 60 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian karena jumlahnya hanya 60 pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1). komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, 2). kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak, dan 3). budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Demak.
2. Nur Susila dan Suhartono (2012), dengan judul “Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar Dengan Jenis Kelamin Sebagai Variabel Moderating”. Tujuan adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, komunikasi, kedisiplinan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar dengan moderating jenis kelamin. Obyek penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Jaten Kabupaten Karan ganyar, pengambilan sampel dengan metode sensus. Tehnik pengumpulan data dengan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Motivasi, Komunikasi, Kedisiplinan, Pelatihan dan Jenis Kelamin berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar, baik secara partial maupun simultan. Jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar. 2) Jenis kelamin tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi komunikasi, kedisiplinan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar, 3) Variabilitas variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabilitas variabel motivasi, komunikasi, kedisiplinan, pelatihan dan jenis kelamin sebesar 67%, sedangkan sisanya 33% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

3. Kesuma (2007), dengan judul “pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai universitas Darwan Ali Sampit, dengan sampel yang digunakan adalah 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan secara acak sehingga masing-masing memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tapi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. 2) motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, 3) budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tapi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. 4) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. 5) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, melalui motivasi terhadap kinerja, dan budaya organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja.
4. Mamik (2010), dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun secara

parsial. Penelitian ini menggunakan metode *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak. Lokasi penelitian dilaksanakan pada industri kertas yang ada di Jawa Timur, antara lain PT. Tjiwi Kimia, PT. Pakerin, dan PT. Leces. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif secara simultan dan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan memahami variabel yang berpengaruh pada terminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan penghasilan terminal dan menyempurnakan layanan kepada masyarakat.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kinerja Pegawai**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Hartanto (2012: 4) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Hartanto (2012: 4) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya.

Menurut Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Suprihanto (2003: 7) "Setiap kegiatan yang dilakukan pegawai pasti menghasilkan sesuatu tetapi sesuatu sebagai hasil kegiatan tersebut belum tentu merupakan kinerja yang diharapkan suatu badan usaha untuk itu badan usaha menetapkan standar kinerja pegawai agar tujuan dapat tercapai".

Menurut Bernardin, et.al, (2003: 379) kinerja didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Ini berarti kinerja merupakan



suatu keluaran yang dihasilkan oleh pegawai yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Untuk mengukur tingkat kinerja pegawai biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja pegawai, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja pegawai sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

Menurut Bernardin, et.al, (2003: 379) kinerja didefinisikan sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*. Ini berarti kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh pegawai yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Untuk mengukur tingkat kinerja pegawai biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja pegawai, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja pegawai sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

### 2.2.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Davis, et.al, (2001: 341) penilaian kinerja merupakan suatu proses di mana organisasi mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai. Sehingga penilaian kinerja merupakan mekanisme yang dapat digunakan untuk memastikan apakah setiap pegawai pada setiap tingkatan telah menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dengan demikian sistem penilaian dapat digunakan oleh badan usaha terutama Supervisor dan Manajer untuk mengevaluasi kinerja, sehingga apabila ada hasil kerja menurun dapat diambil suatu tindakan.

Menurut Cascio (2000: 302) penilaian kinerja mempunyai dua tujuan yaitu meningkatkan *job performance* masing-masing pegawai dan memberikan informasi untuk pegawai dan manajer dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan tujuan dari penilaian kinerja maka sebaiknya penilaian kinerja dilakukan secara terbuka dan rahasia, maksud dari sifat terbuka yaitu: bahwa pegawai yang dinilai berhak mengetahui penilaian yang dilakukan oleh atasannya, selain itu apabila menurut pegawai penilaian yang dilakukan tidak sesuai atau tidak adil, maka pegawai dapat mengajukan keberatan atas penilaian yang diberikan. Dalam mengajukan keberatan pegawai harus dapat memberikan fakta-fakta maupun alasan yang logis. Yang dimaksud dengan rahasia adalah bahwa penilaian yang dilakukan hanya diketahui oleh penilai, pegawai yang dinilai dan pejabat badan usaha. Badan usaha yang membutuhkan data tiap pegawai yang akan digunakan dalam berbagai keputusan kepegawaian.

Notoadmojo (2003: 47) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik harus dapat menggambarkan hal yang diukur. Artinya penilaiannya tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan pegawai yang dinilai. Agar penilaian dapat mencapai tujuan ini, maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan pekerjaan. Artinya sistem penilaian benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana pegawai bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja. Standar pelaksanaan adalah ukuran yang

dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut.

3. Praktis, sistem penilaian yang praktis akan mudah dipahami dan dimengerti serta dipergunakan dengan baik oleh penilai dan pegawai.

### **2.2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja pada dasarnya ditentukan dan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain: komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lain-lain. Menurut Widjaja (2000: 13) bahwa komunikasi merupakan suatu hubungan dimana terdapat tukar menukar pendapat atau informasi diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Komunikasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan kontak antara manusia baik secara individu maupun kelompok.

Lebih lanjut Mamik (2010: 88) bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan pegawai (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan pegawai (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif.

Kesuma (2007: 313) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

### **2.2.1.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Bernardin, et.al, (2003: 383) dalam mengukur kinerja pegawai dipergunakan daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam indikator dalam menilai kinerja pegawai, yaitu:

1. *Quality*, merupakan hasil kerja keras pegawai yang sesuai tujuan yang ditetapkan perusahaan sebelumnya.
2. *Quantity*, merupakan hasil kerja keras dari pegawai yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.
3. *Timeliness*, merupakan dimana pegawai dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

4. *Cost Effectiveness*, merupakan penggunaan sumber daya dari pegawai yang digunakan secara optimal dan efisien.
5. *Need for Supervision*, merupakan kemampuan pegawai dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan.
6. *Interpersonal Impact*, merupakan kebanggaan dan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Menurut Mamik (2010: 88) bahwa kinerja pegawai diukur dengan menggunakan 3 indikator, antara lain:

1. Kualitas Hasil Kerja
2. Kuantitas Hasil Kerja
3. Kehadiran

Dengan mengidentifikasi aspek- aspek atau indikator- indikator dari kinerja, maka dapat diketahui efektivitas kinerja suatu pekerjaan yang telah dilakukan seorang pegawai, sehingga akan lebih mudah bagi badan usaha untuk menentukan penghargaan yang pantas diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang telah dicapainya. Hal ini akan dapat mendorong pegawai untuk lebih mengembangkan diri dalam peran pekerjaannya sesuai dengan tuntutan badan usaha, sehingga kinerja yang dicapai juga akan lebih meningkat.

## **2.2.2. Komunikasi**

### **2.2.2.1. Pengertian Komunikasi**

Hartanto (2012: 3) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi organisasi. Komunikasi organisasi adalah "perilaku pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses ini bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang: menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Pandangan ini menekankan bahwa makna pesan dinegosiasikan antara para anggota. Hubungan antara para anggota, juga konteksnya, akan menentukan apa makna kata yang bersangkutan. Fokusnya

adalah pada transaksi verbal dan nonverbal yang terjadi untuk mendapatkan makna bersama.

Nur Susila dan Suhartono (2012: 3) menyatakan bahwa komunikasi adalah sistem pertukaran informasi antar pegawai, baik melalui perantara media komunikasi maupun dilakukan secara langsung.

Liliweri (2004: 30) menyatakan bahwa komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan para penerima informasi pada semua level organisasi. Informasi yang dikirim bisa dalam bentuk simbol verbal maupun simbol nonverbal dengan tujuan untuk memperoleh kesamaan makna atas sebuah informasi.

Widjaja (2000: 13), bahwa komunikasi merupakan suatu hubungan dimana terdapat tukar menukar pendapat atau informasi diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Komunikasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan kontak antara manusia baik secara individu maupun kelompok.

Thoha (2000: 23) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dari uraian tersebut terlihat adanya cara menyampaikan maksud yaitu dengan cara merumuskan komunikasi sebagai tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang- lambang yang mengandung makna.

Jika diartikan secara formal, komunikasi merupakan proses interpersonal untuk mengirimkan dan menerima simbol-simbol dengan pesan di dalamnya. Proses ini merupakan landasan untuk semua hubungan interpersonal. Melalui komunikasi, orang bertukar dan berbagi informasi satu dengan lainnya, melalui komunikasi, orang saling mempengaruhi sikap, perilaku, dan pemahaman satu dengan yang lainnya. Komunikasi, dengan cara itu dan masih banyak lagi cara lainnya, adalah sangat penting bagi keberhasilan manajerial.

Berdasarkan fungsionalnya arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horizontal (lateral atau silang).

a. Arus Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication Flow*)

1) Dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ini merupakan komunikasi yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu.

2) Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (*supervisi*) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer).

b. Arus Komunikasi Horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antar pimpinan maupun antar bawahan. Komunikasi horizontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus dan pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi dan resolusi konflik. Komunikasi horizontal sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah untuk selalu berkomunikasi antara atasan maupun antara bawahan.

### **2.2.2.2 Ciri Komunikasi**

Mulyana (2003) menyatakan bahwa sifat atau ciri dari komunikasi antara lain :

1. Komunikasi Verbal (*Verbal Communication*)

a. Komunikasi Lisan (*Oral Communication*)

- b. Komunikasi Tulisan atau Cetak (*Written atau Printed Communication*)
2. Komunikasi Nonverbal (*Nonverbal Communication*)
  - a. Komunikasi Kial atau Isyarat Badaniah (*Gestured Communication*)
  - b. Komunikasi Gambar (*Pictorial Communication*)
3. Komunikasi Tatap Muka (*Face to Face Communication*)
4. Komunikasi Bermedia (*Mediated Communication*)

Liliweri (2004: 57) membagi konteks komunikasi menjadi lima bagian, yaitu:

1. Komunikasi Antar Pribadi

Komunikasi tatap muka yang terjadi antara dua sampai tiga orang, dengan umpan balik yang cepat, dan pesan-pesan yang bersifat khusus, serta dengan tujuan dan maksud komunikasi yang tidak terstruktur.

2. Komunikasi Kelompok

Komunikasi yang terdiri antara empat orang atau lebih dengan jarak fisik yang tidak sedekat seperti komunikasi antarpribadi, kecepatan umpan baliknya juga berkurang, pesan lebih ke pengetahuan kelompok, dan memiliki maksud tujuan serta maksud kelompok yang mulai terstruktur.

3. Komunikasi Publik

Merupakan komunikasi dengan publik dalam ruang dan waktu tertentu yang terencana dan tersusun dengan baik.

4. Komunikasi Massa

Suatu bentuk komunikasi yang membutuhkan alat atau media sebagai medium perantara untuk menyampaikan informasi (media cetak dan media elektronik). Jarak antara komunikator dengan komunikannya juga jauh karena terpisah oleh ruang dan waktu yang berbeda. Oleh sebab itu, umpan baliknya juga akan tertunda.

5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi interpersonal, dan antar pribadi dalam kelompok formal atau organisasi sesuai dengan tuntutan struktur dan data kerja organisasi. Aktivitas komunikasi yang dilakukan biasanya bertatap muka secara

langsung atau melalui media, membutuhkan umpan balik melalui struktur organisasi formal. Komunikasi organisasi ini memiliki tujuan dan maksud komunikasi yang berstruktur.

### **2.2.2.3. Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi**

Kelancaran komunikasi mendorong kepada para pegawai untuk lebih meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing. Wursanto (2004: 60) menyatakan komunikasi dalam organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dalam loyalitas.
2. Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai.
3. Meningkatkan moral dan disiplin para pegawai.
4. Semua jajaran pimpinan mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pada pengendalian operasional yang efisien.
5. Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah ditetapkan pimpinan organisasi.
6. Semua informasi, keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat dan tepat diperoleh.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai.
8. Menimbulkan saling pengertian diantara pegawai.
9. Meningkatkan kerja sama (*team work*) diantara para pegawai.
10. Meningkatkan semangat korp atau *esprit de corp* di kalangan para pegawai.

### **2.2.2.4 Indikator Komunikasi**

Nur Susila dan Suhartono (2012: 3) menyatakan bahwa komunikasi diukur dengan menggunakan indikator:

1. Komunikasi sesama pegawai
2. Komunikasi dengan atasan
3. Penggunaan sarana komunikasi



4. Tingkat kejelasan informasi yang disampaikan
5. Manfaat dari komunikasi

### **2.2.3. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Hartanto (2012: 3) bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi sebagai bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Menurut Mamik (2010: 84) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dengan perannya sebagai manajer. Peran manajer tersebut mengarahkan pegawai pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan.

Menurut Mamik (2010: 88) bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif.

Gibson, et.al, (2000: 37) berpendapat bahwa kepemimpinan akan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa tampak adanya penggunaan kekuatan, walaupun *power* dimiliki oleh seorang pemimpin, namun pemimpin efektif tidak akan menggunakan paksaan dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan *power* yang dimilikinya, seorang pemimpin seharusnya merupakan *agent of change* dalam organisasi yang dipimpinnya.

Hersey, et.al, (2000: 181) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ciri khas yang dipunyai pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kepada

bawahannya serta sekaligus memberikan keputusan atau kebijakan yang baik dalam suatu organisasi.

Menurut Hartanto (2012: 4) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

#### **2.2.3.2. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan antara lain:

1. Orientasi Tugas
2. Orientasi Hubungan
3. Kekuasaan Jabatan

#### **2.2.4. Budaya Organisasi**

##### **2.2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan lepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadiannya tersebut mengarah pada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Robbins (2006: 248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Kesuma (2007: 313) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Tika (2005: 4), *Organizational Culture is the body of solutions to external and internal problem that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems* (Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait diatas).

Suharsono. (2012: 190), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perilaku konvensional masyarakatnya dan mempengaruhi perilaku anggotanya meskipun sebagian besar tidak disadarinya.

Sedangkan , Darmawan, D. (2013: 143) mengatakan bahwa, Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Luthans (2001: 124), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar (diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal) yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu

diajarkan pada anggota cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai bersama yang dianut oleh anggota di dalam organisasi dan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan di dalam organisasi, yang mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat dan menjadi pembeda dari organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya

Budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi. Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo (2010: 49) mengatakan bahwa, beberapa arti penting budaya organisasi bagi kehidupan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberi anggota identitas.

Dengan budaya organisasi yang diciptakan dan diterapkan dalam aktivitas organisasi maka dianggap khas oleh setiap individu yang menjadi anggota organisasi itu. Kekhasan itulah yang kemudian menjadi atau memberi identitas bagi individu.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif.

Dengan menerapkan budaya yang khas maka dapat membantu individu secara kolektif membentuk perilakunya sesuai dengan budaya dalam organisasi itu. Dengan demikian maka organisasi pada dasarnya memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk membentuk komitmen pribadinya secara kolektif. Akhirnya setiap anggota merasa bangga menjadi bagian dari organisasi itu.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Dengan terbentuknya komitmen yang tinggi maka dapat memudahkan pengelolaan berbagai potensi konflik yang terjadi di organisasi. Dengan adanya kesepakatan bersama tentang apa yang seharusnya dilakukan dan dicapai dalam organisasi itu, membuat lingkungan organisasi dan interaksi antar individu dalam organisasi itu lebih stabil. Peran budaya sebagai alat

untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

#### 4. Membentuk perilaku.

Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membentuk perilaku setiap individu dalam organisasi. Pada dasarnya setiap individu yang menjadi anggota suatu organisasi harus mengenal, menerapkan dan mengembangkan budaya organisasinya. Budaya organisasi tidak statis, tetapi dinamis atau berubah (dapat berubah).

### **2.2.4.2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2006: 252) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membandingkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### **2.2.4.3. Indikator Budaya Organisasi**

Kesuma (2007: 313) menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh 5 Indikator, antara lain :

1. Lingkungan merupakan segala sesuatu di sekitar subjek manusia yang terkait dengan manusianya
2. Kegiatan manusia merupakan kegiatan kerja yang dilaksanakan dalam tiap bagian di dalam perusahaan
3. Realitas dan kebenaran adalah suatu pandangan dan nilai yang mula-mula bersifat subjektif karena bersumber dari diri masing- masing pribadi
4. Sifat manusia merupakan ciri- ciri dan karakteristik manusia
5. Hubungan antar manusia merupakan kemampuan mengenali sifat, tingkah laku, pribadi seseorang

#### **2.2.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian Hartanto (2012: 9) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Demak. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi yang baik akan mempermudah koordinasi, saling memberikan informasi dan hubungan pegawai menjadi lebih harmonis saat bekerja. Dengan demikian meningkatnya komunikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pula.

Menurut Baron, et.al, (2001: 291) menyebutkan bahwa para ahli beranggapan komunikasi sebagai proses utama yang melandasi semua aspek operasional organisasi. Komunikasi memberi dampak yang sangat luas bagi dimensi organisasional, seperti: performa pegawai, kepuasan kerja, pencapaian target organisasi dan sebagainya.

### **2.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Mamik (2010: 31) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan pegawai juga lebih berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian Hartanto (2012: 9) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Demak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan dengan cara pendekatan bawahan akan meningkatkan kinerja bawahan. Kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Demak dalam pemberian motivasi untuk bekerja sama dengan percaya diri pegawai merupakan hal yang sangat baik dalam hal peningkatan kinerja. Pegawai merasa nyaman dan dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan membuat pegawai lebih berhati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi.

Seorang pemimpi yang mampu mengakomodir potensi bawahannya. Maka akan lebih kondusif situasinya dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu faktor inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya, semakin baik daya insiatifnya, maka hasilnya akan menjadi optimal. Di samping itu, pemimpin PDAM di Kabupaten Demak memiliki sikap terbuka untuk dikritik, legowo dan bijaksana sehingga mau menerima saran dan terbuka untuk dikritik.

Yukl (2003: 265) yang menyatakan bahwa : *“The path-goal theory was developed to explain how the behavior of leader influences the satisfaction and performances of subordinates”*. Ini berarti mengindikasikan bahwa keberhasilan pemimpin dalam menerapkan perilaku pimpinan yang berorientasi pada pekerjaannya dan pegawai dapat dilihat dari tingkat kepuasan dan kinerja yang dihasilkan pegawai.

Menurut Yukl (2003: 250) bahwa aspek- aspek situasi dalam suatu kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja daripada kelompok, antara lain:

- a. Kinerja suatu kelompok tergantung kepada motivasi dan kemampuan anggota, kinerja kelompok akan menjadi lebih tinggi bilamana para anggota dimotivasi dan sangat terampil.
- b. Kinerja kelompok juga tergantung kepada sejauh mana para anggotanya dalam organisasi menggunakan keterampilan mereka.
- c. Kerjasama penting bagi kinerja.
- d. Kinerja juga tergantung pada perolehan sumber daya yang diperlukan serta kerjasama orang-orang diluar kelompok tersebut.
- e. Kinerja sebuah sub unit organisasi juga tergantung kepada koordinasi eksternal dengan sub-sub unit lainnya dari organisasi yang sama.

### **2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

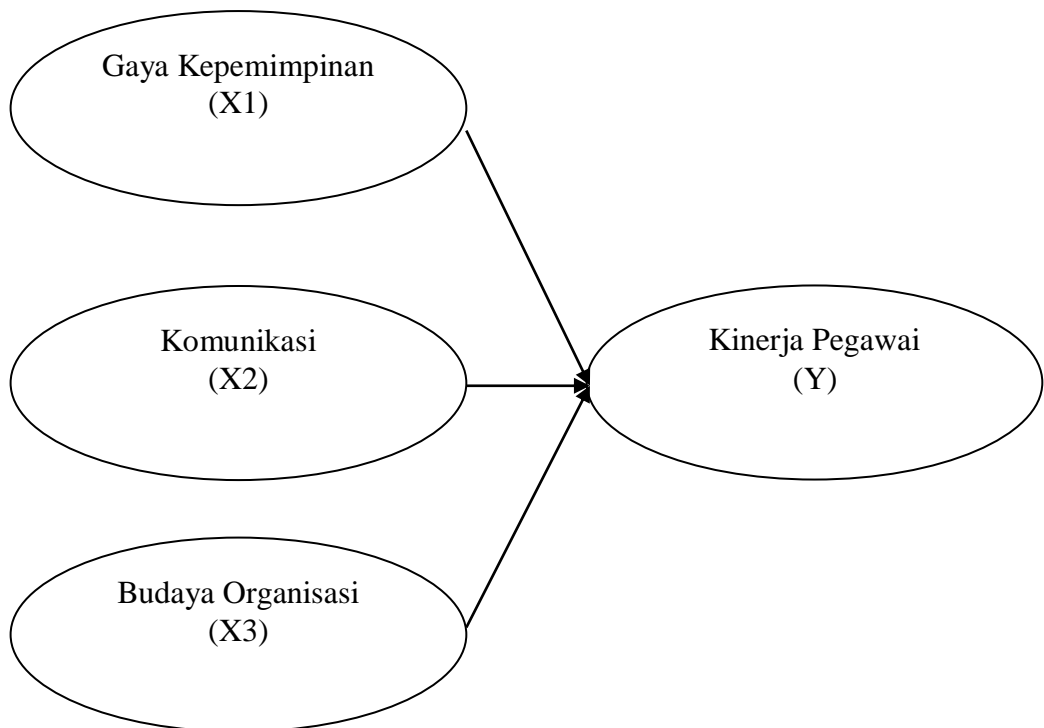
Hartanto (2012: 7) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Pertama, membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi. Kedua, sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya organisasi meningkatkan sistem sosial. Keempat, 8 budaya organisasi merupakan *sense-making device* yang memberikan pedoman dan mempertajam perilaku. berdasarkan beberapa pengertian diatas bias diartikan apabila komunikasi berjalan dengan baik, akan berpengaruh terhadap hubungan antara atasan dengan bawahan sehingga tercipta budaya organisasi yang selaras.

Berdasarkan hasil penelitian Hartanto (2012: 9) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Demak. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik budaya yang dikembangkan pada organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Kekompakan dalam bekerja sama, keamanan dan kenyamanan bekerja, disiplin dan bersama menjaga nama baik organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang profesional dan handal.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.



### 2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.
- b. Diduga bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### **3.1.1. Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel- variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif.

Menurut Mamik (2010: 88), indikator untuk mengukur Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) meliputi :

$X_{11}$  Orientasi tugas, merupakan pemberian tugas oleh atasan kepada bawahannya

$X_{12}$  Orientasi hubungan, merupakan kualitas hubungan yang terjalin antara atasan kepada bawahannya

$X_{13}$  Kekuasaan jabatan, merupakan kemampuan seorang atasan dalam menggunakan jabatannya untuk mempengaruhi bawahannya

2. Komunikasi ( $X_2$ ) adalah sistem pertukaran informasi antar pegawai, baik melalui perantara media komunikasi maupun dilakukan secara langsung.

Menurut Nur Susila dan Suhartono (2012: 3), indikator untuk mengukur Komunikasi ( $X_2$ ) meliputi :

$X_{21}$  Komunikasi sesama pegawai, adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi antar sesama pegawai

$X_{22}$  Komunikasi dengan atasan adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi antara pegawai dengan atasan

X<sub>23</sub> Penggunaan sarana komunikasi adalah pemanfaatan alat- alat komunikasi yang disediakan dengan optimal

3. Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Menurut Kesuma (2007: 313), indikator untuk mengukur Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) meliputi :

X<sub>31</sub> Lingkungan merupakan segala sesuatu di sekitar subjek manusia yang terkait dengan manusianya

X<sub>32</sub> Kegiatan manusia merupakan kegiatan kerja yang dilaksanakan dalam tiap bagian di dalam perusahaan.

X<sub>33</sub> Hubungan antar manusia merupakan kemampuan mengenali sifat, tingkah laku, pribadi seseorang

4. Kinerja Karyawan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Menurut Mamik (2010: 88) bahwa indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan (Y) meliputi :

Y<sub>1</sub> Kualitas Hasil Kerja merupakan hasil kerja keras karyawan yang sesuai tujuan yang ditetapkan perusahaan sebelumnya

Y<sub>2</sub> Ketepatan Waktu Kerja merupakan dimana karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan

Y<sub>3</sub> Keefektifan Biaya merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan yang digunakan secara optimal dan efisien

### **3.1.2. Pengukuran Variabel**

Alat pengukuran data yang digunakan untuk mengukur data-data yang akan dianalisis dari hasil survei / penelitian langsung melalui kuesioner adalah menggunakan skala likert yaitu metode yang mengukur sikap dengan

menyatakan setuju dan ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu, angka penilaian lima (5) butir yang menyatakan urutan setuju atau tidak setuju. Setiap pertanyaan diukur dengan 5 skala dan tiap posisi mempunyai bobot sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Skala Pengukuran Data

|     |    |    |   |    |
|-----|----|----|---|----|
| 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |
| STS | TS | CS | S | SS |

Keterangan :

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. CS = Cukup Setuju
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

### 3.2. Teknik Penentuan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2008: 80).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri yang berjumlah 50 orang.

#### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008: 80)

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* tepatnya *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. (Sugiyono, 2008: 85).

Penentuan jumlah minimal sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = Jumlah minimal sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Sampling error (10%) = 0,10

Dengan perhitungan:

$$n = \frac{N}{(1 + N.e^2)}$$
$$n = \frac{50}{1 + (112)(0,05^2)}$$
$$n = \frac{50}{1,28} = 45$$

Jadi jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Data primer

Data yang diperoleh dari wawancara penulis dengan para karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri, hasil observasi lapangan serta penyebaran daftar pertanyaan atau kuisioner kepada responden.

### 3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner pada karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri.

### 3.3.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan riset lapangan yaitu kegiatan penelitian dengan tujuan langsung ke obyek penelitian dengan :

- a. Kuesioner yaitu cara pengumpulan data dengan jalan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada para responden. Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 yaitu: variabel komunikasi, variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi ditujukan kepada karyawan, sedangkan variabel kinerja karyawan ditujukan pada pimpinan.
- b. Interview yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan wawancara secara langsung terhadap responden untuk mengetahui pendapat mereka secara langsung.

## 3.4 Teknis Analisis Data

Metode analisa kualitatif yaitu metode analisa yang menggunakan uraian-uraian (metode analisa non statistik) Metode analisa kuantitatif yaitu analisis berupa angka-angka dengan menggunakan rumus statistik, analisa kuantitatif pada penelitian ini yaitu : menggunakan regresi linier berganda,.

1. Rumus persamaan regresi berganda

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

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja}$$

$$a = \text{Konstanta}$$

$$b_1 = \text{Koefisien regresi variabel } X_1$$

$$b_2 = \text{Koefisien regresi variabel } X_2$$

$$b_3 = \text{Koefisien regresi variabel } X_3$$

$X_1$  = Variabel Kepemimpinan

$X_2$  = Variabel Komunikasi

$X_3$  = Variabel Budaya Organisasi

2. Adapun untuk mengetahui kekuatan hubungan antara dua variabel digunakan koefisien korelasi antara variable Y terhadap nilai yang digunakan koefisien korelasi prediktor tersebut menurut Sutrisno Hadi (2011:35) adalah :

$$Ry(x) = \sqrt{\frac{b_1 \Sigma x_1 y + b_2 \Sigma x_2}{\Sigma y^2}}$$

dimana :

$Ry(x)$  = Koefisien korelasi antara Y dengan X

b = Koefisien regresi dari X

$\Sigma x_1 y$  = Jumlah total hasil kali X dengan Y

$\Sigma y^2$  = Jumlah kuadrat kriterium

Dari nilai koefisien korelasi inilah nantinya diketahui seberapa besar hubungan antara variabel kedisiplinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Kecamatan Wonocolo. Hal ini didasarkan pula pada kriteria klasifikasi besarnya nilai kriteria R. Menurut Sugiono (2013:231) kriteria tersebut antara lain :

0,00 – 0,199 artinya mempunyai pengaruh yang sangat rendah.

0,20 – 0,399 artinya mempunyai pengaruh yang rendah

0,40 – 0,599 artinya mempunyai pengaruh yang sedang

0,60 – 0,799 artinya mempunyai pengaruh yang kuat

0,80 – 1,000 artinya mempunyai pengaruh yang sangat kuat

3. Menurut Sudjana (2010:385) Untuk tes signifikan koefisien determinasi ( $r^2$ ) digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi ganda

n = Jumlah anggota sample

k = Jumlah variabel Independent

Kriteria pengujian :

- a. Membandingkan antara F hitung dengan F tabel.
  - b. Jika F hitung (F regresi) > F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  
Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi.
  - c. Jika F hitung (F regresi) < F tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak  
Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi
4. Menurut Sudjana (2010:379) untuk uji hipotesis hubungan antara masing-masing variabel X dan Y digunakan Uji t student atau uji t parsial dengan prosedur sebagai berikut :
- a.  $H_0 : \beta = 0$  (tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara X dan Y)
  - b.  $H_0 : \beta \neq 0$  (terdapat pengaruh yang signifikan antara X dan Y)  
Dalam penelitian ini digunakan tingkat kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan (N-2) dimana N = Jumlah Observasi.
  - c. Pengujian signifikansi untuk sampel besar  $N > 10$  menggunakan rumus

$$T = \frac{a_i}{Sa_i}$$



dimana :

$t = t$  hitung

$a_i =$  koefisien regresi dari  $x$

$S_{a_i} =$  Standar error dari  $x$ .

## **BAB 4**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Kabupaten Kediri adalah pusat kegiatan perekonomian, dengan perdagangan sebagai aktivitas utamanya. Predikat Kota perdagangan sudah tersemat sejak dahulu. Letaknya yang strategis, di pesisir utara Pulau Jawa, membuatnya berkembang menjadi pelabuhan penting bagi kerajaan Majapahit pada abad ke 14. Pada masa Kolonial, pemerintah kolonial Belanda pada abad ke 19 memosisikannya sebagai pelabuhan utama yang berperan menjadi pusat pengumpulan terakhir pengumpulan hasil produksi perkebunan di ujung Timur P. Jawa, yang ada di daerah pedalaman untuk diekspor ke Eropa. Kini, Kabupaten Kediri adalah Kota terbesar nomor dua di Indonesia, pusat perekonomian terbesar di Indonesia timur.

M e m p o s i s i k a n diri sebagai Kota Jasa Perdagangan, Kabupaten Kediri tak lagi hanya menjadi pusat aktivitas di level regional maupun nasional, tetapi menuju Internasional. Aktivitas perdagangan dan jasa yang menjadi denyut nadi kota akan semakin meningkat intensitasnya. Pusat-pusat bisnis bermunculan satu demi satu memberi ajang transaksi tanpa henti. Fasilitas pendukung terus dibangun untuk mendukung laju perekonomian. Era globalisasi yang tanpa batas pada dasarnya menjanjikan peluang besar bagi Kota Pahlawan. Untuk itu Kabupaten Kediri terus mengembangkan kerjasama dengan Kota lain, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Posisi Kabupaten Kediri sebagai pusat aktivitas ekonomi membuatnya menjadi primadona. Pesona menjanjikan peluang menjadikan Kota berpenduduk hampir 3 juta jiwa ini menjadi magnet bagi orang dari berbagai daerah untuk mengadu peruntungan. Akibatnya, persaingan berebut peluang menjadi semakin ketat.

Dari situ kemudian, timbul tantangan bagi Kota dalam menyediakan kesempatan lebih bagi warganya untuk mengembangkan diri di tengah persaingan. Dalam merespon tantangan tersebut, segenap langkah dipikirkan. Di balik laju

perkembangan ekonomi Kota yang begitu pesat, Kabupaten Kediri menyisipkan upaya mewujudkan keseimbangan. Keseimbangan dalam aspek ekonomi adalah soal pemberian kesempatan kepada seluruh kalangan masyarakat untuk mengembangkan diri.

Prinsipnya, kemajuan Kota haruslah memberikan kemanfaatan sekaligus memberikan ruang bagi warga untuk berpartisipasi di dalamnya. Untuk itu, Pemerintah Kota telah mengagendakannya dalam program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Bentuk keseriusan Pemerintah Kabupaten Kediri wujud pada pelibatan beberapa Satuan Kerja Pemerintahan Daerah (SKPD) dalam mengusahakan program – program pemberdayaan. Masing – masing memiliki program dengan jenis dan target yang berbeda.

Pada akhirnya, pihak Swasta pun tak luput digandeng untuk mendorong program - program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan rakyat ini. Beberapa program pemberdayaan yang diperkenalkan oleh Pemkot misalnya Urban Farming, Kampung Unggulan, Pemberdayaan perempuan, Koperasi, serta PKL. Segala macam upaya Pemerintah Kota berbuah manis manakala Kabupaten Kediri mendapatkan apresiasi dari berbagai pihak. Kini Kabupaten Kediri dianggap menjadi barometer pemberdayaan masyarakat kecil. Berbagai penghargaan telah diraih seperti Kota Penggerak Koperasi. Apresiasi serta Penghargaan menjadi semacam pelecut untuk melanjutkan keberpihakan Kota terhadap masyarakat kecil. Visi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Kediri:

***" Menjadikan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang Berkualitas "***

Misi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Kediri:

1. Menjadikan Kelompok usaha mikro kecil yang mempunyai produk berkualitas dan berdaya saing serta mampu mengakses pasar
2. Mewujudkan Koperasi yang mampu mengembangkan Usaha
3. Meningkatkan kemampuan koperasi untuk melaksanakan RAT yang berkualitas
4. Mewujudkan PKL yang beretika dan berestetika

5. Pengembangan potensi bidang Koperasi dan UMKM
6. Memonitor pertumbuhan dan perkembangan Koperasi dan UMKM

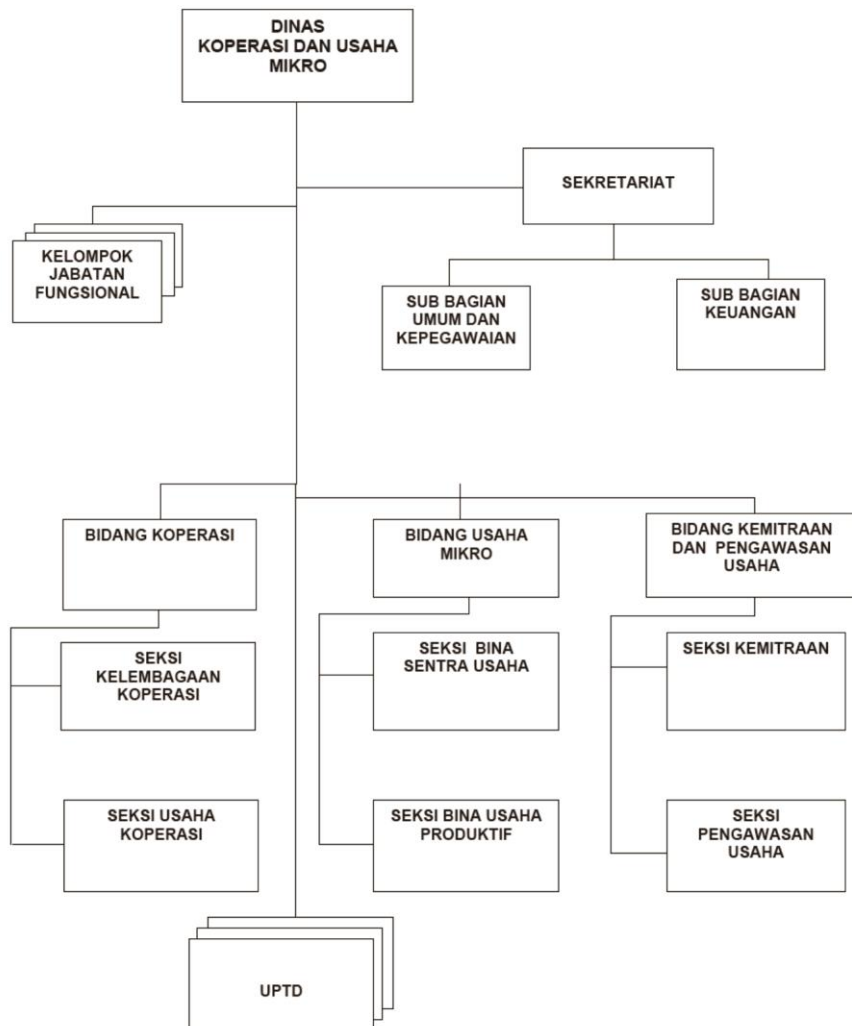
Tujuan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil, dan Menengah berdasarkan Misi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya Bahan Baku yang berkualitas dan terjangkau, teknologi sarana prasarana yang tepat guna.
2. Tersedianya kualitas SDM yang memadai dan sistem pengelolaan usaha yang modern
3. Akses Pasar, adanya usaha secara kontinu untuk memperkenalkan produk ke pasar
4. Meningkatkan Kualitas SDM Koperasi
5. Terjalinnnya kemitraan usaha antar lembaga
6. Terwujudnya pengembangan usaha koperasi
7. Mampu Membuat Laporan pertanggungjawaban (laporan usaha, keuangan dan kelembagaan
8. Peningkatan kualitas SDM PKL Binaan
9. Optimalisasi potensi UMK.

#### **4.1.1. Struktur Organisasi**

Adapun struktur organisasi yang dipakai adalah struktur organisasi garis (*line organization*) kekuasaan dan wewenang yang berasal dari seorang pimpinan / kepala cabang yang ditunjukan kepada kepala bagian masing-masing atau dapat dikatakan organisasi ini mengenal satu komando.

Berikut ini struktur organisasi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri adalah sebagai berikut :



Kepala Dinas Koperasi membawahi langsung ke Sekretariat, Bidang Usaha Mikro, Bidang Koperasi, dan Bidang Pengawasan dan Pengendalian. Sekretariat memiliki bawahan yaitu Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan. Bidang Usaha Mikro memiliki bawahan Seksi Sentra Bina Usaha dan Seksi Bina Usaha Produktif. Bidang Koperasi membawahi Seksi Kelembagaan Koperasi dan Seksi Usaha Koperasi sedangkan pada Bidang Pengawasan dan Pengendalian mempunyai bawahan Seksi Kepatuhan dan Penerapan dan Seksi Penilaian dan Pemeriksaan. Dinas Koperasi dan UMKM adalah sebuah dinas yang didirikan oleh pemerintah Kabupaten Kediri yang digunakan untuk membantu para

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam membangun atau merintis usahanya. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Kediri memiliki kegiatan utama diantaranya memberikan pelatihan kepada para UKM agar dapat berkompetisi di dalam persaingan pangsa pasar, melakukan *monitoring* kepada para UKM yang bertujuan untuk mengetahui perkembangan para pengusaha tersebut dalam menjalankan bisnisnya dan juga menyediakan layanan simpan pinjam. Dalam memantau seluruh UKM yang ada di Kabupaten Kediri setiap pegawai yang ada di Dinas Koperasi dan UMKM mempunyai peranan dan tanggung jawab agar seluruh UKM dapat dipantau perkembangannya.

Untuk mengetahui pegawai tersebut menjalankan peranan dan tanggung jawab dalam menjalankan *job desk* dapat diukur dengan *E-Perfomance*. *E-Perfomance* adalah aplikasi berbasis *website* yang berfungsi untuk mempermudah atasan dalam melakukan penilaian kinerja kepada pegawai

#### **4.1.2 Gambaran Umum Subyek Penelitian**

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dengan jumlah kuesioner sebanyak 45 responden. Responden dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang ada di lingkungan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Tulungagung

##### **1. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin**

Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1. Dalam Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 45 responden 30 responden (62.5%) adalah laki-laki, 15 responden (38.5%) perempuan.

**Tabel 4.1**  
**Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin**

| <b>Jenis Kelamin</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------|---------------|-------------------|
| Laki-Laki            | 30            | 62.5              |
| Perempuan            | 15            | 38.5              |
| Total                | 45            | 100               |

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

## 2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 45 orang responden diperoleh gambaran responden berdasar usia adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasar Usia**

| <b>No</b> | <b>Usia</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Prosentase (%)</b> |
|-----------|-------------|---------------|-----------------------|
| 1         | < 26 th     | 5             | 17                    |
| 2         | 26 – 35 th  | 10            | 21                    |
| 3         | 36 – 45 th  | 15            | 37                    |
| 4         | > 45 th     | 15            | 25                    |
|           | Total       | 45            | 100                   |

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah mereka yang berusia antara 26 sampai 35 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 21 %, sisa responden berusia dibawah 26 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 17 % dan responden berusia antara 36 sampai 45 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 37 %. Serta responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 15 orang responden atau 25%.

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Analisis Hasil Penelitian

##### 5.1.1. Uji Asumsi Klasik

##### 5.1.1.1 Autokorelasi

Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan metode Uji Durbin-Watson d.

**Tabel 5.1. Data Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .490 <sup>a</sup> | .240     | .185              | 1.04661                    | 2.180         |

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Patokan :      Angka D-W di bawah  $-2$  ada autokorelasi (positif)  
                  Angka D-W di atas  $+2$  ada autokorelasi (negatif)  
                  Angka Berada diantara  $-2$  sampai  $+2$  Tidak ada Autokorelasi

Untuk asumsi klasik yang mendeteksi adanya autokorelasi di sini dilihat dari hasil analisis yang menunjukkan hasil bahwa nilai Durbin Watson sebesar 2.180, hal ini menunjukkan TIDAK adanya gejala autokorelasi.

##### 5.1.1.2 Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinier pada model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat dilakukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi.

**Tabel 5.2. : Hasil Pengujian Multikolinieritas**



Coefficients<sup>a</sup>

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)          | 11.795                      | 2.081      |                           | 5.668 | .000 |                         |       |
| Gaya Kepemimpinan     | .262                        | .090       | .404                      | 2.918 | .006 | .968                    | 1.033 |
| Komunikasi            | .221                        | .108       | .283                      | 2.043 | .048 | .967                    | 1.034 |
| Budaya organisasional | .258                        | .113       | .492                      | 2.400 | .023 | .980                    | 1.020 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa pada bagian *collinearity statistics*, nilai VIF pada seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10, yang artinya seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinier.

### 5.1.1.3 Heteroskedastisitas

Penyimpangan asumsi model klasik yang lain adalah adanya heteroskedastisitas. Artinya, varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Hal ini bisa diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi Rank Spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas.

**Tabel 5.3. : Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

|                       |                     | Correlations |                   |            |                       |
|-----------------------|---------------------|--------------|-------------------|------------|-----------------------|
|                       |                     | Kinerja      | Gaya Kepemimpinan | Komunikasi | Budaya organisasional |
| Kinerja               | Pearson Correlation | 1            | -.340*            | .241       | .181                  |
|                       | Sig. (2-tailed)     |              | .387              | .110       | .234                  |
|                       | N                   | 45           | 45                | 45         | 45                    |
| Gaya Kepemimpinan     | Pearson Correlation | -.340*       | 1                 | .154       | .105                  |
|                       | Sig. (2-tailed)     | .387         |                   | .311       | .494                  |
|                       | N                   | 45           | 45                | 45         | 45                    |
| Komunikasi            | Pearson Correlation | .241         | .154              | 1          | .109                  |
|                       | Sig. (2-tailed)     | .110         | .311              |            | .476                  |
|                       | N                   | 45           | 45                | 45         | 45                    |
| Budaya organisasional | Pearson Correlation | .181         | .105              | .109       | 1                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     | .234         | .494              | .476       |                       |
|                       | N                   | 45           | 45                | 45         | 45                    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel X1, X2 dan X3, TIDAK mempunyai korelasi yang signifikan antara residual dengan

variabel bebasnya,(nilai Sig lebih besar dari 0,05) maka hasil analisis ini dapat disimpulkan seluruh variabel penelitian tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 5.1.2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas instrumen menunjukkan suatu stabilitas hasil pengamatan. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS yang memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbrach Alpha, yaitu dinyatakan dalam nilai  $\alpha$  yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbrach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2001 : 133).Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai reliabilitas data dari masing-masing variabel seperti yang diuraikan dalam tabel berikut, dimana semakin tinggi nilai koefisien yang didapatkan maka reliabilitas data yang diperoleh juga semakin tinggi.

**Tabel 5.4. Reliabilitas Data Masing-masing Variabel**

| Variabel       | Cronbach Alpha | Standar Alpha | Keterangan |
|----------------|----------------|---------------|------------|
| X <sub>1</sub> | 0,799          | 0,60          | Reliabel   |
| X <sub>2</sub> | 0,721          | 0,60          | Reliabel   |
| X <sub>3</sub> | 0,771          | 0,60          | Reliabel   |
| Y              | 0,794          | 0,60          | Reliabel   |

Sumber : Lampiran 3

### 5.1.3. Uji Validitas (Validity test)

Pengujian validitas dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi antara skor item pertanyaan dari masing-masing variabel dengan jumlah skor jawaban variabel yang bersangkutan. Apabila korelasi antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan signifikan , maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas (Sumarsono, 2002 : 31).

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2002:277) :

- Jika r hasil positif, serta r hasil  $> 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika r hasil tidak positif, serta r hasil  $< 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.5 Validitas pertanyaan dari Variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan)**

| Pertanyaan | r hasil | r tabel | Keterangan |
|------------|---------|---------|------------|
| 1          | 0,770   | 0,30    | Valid      |
| 2          | 0,809   | 0,30    | Valid      |
| 3          | 0,374   | 0,30    | Valid      |

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel  $X_2$  (Komunikasi Kerja) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.6. Validitas pertanyaan dari Variabel  $X_2$  (Komunikasi Kerja)**

| Pertanyaan | r hasil | r tabel | Keterangan |
|------------|---------|---------|------------|
| 1          | 0,399   | 0,30    | Valid      |
| 2          | 0,530   | 0,30    | Valid      |
| 3          | 0,559   | 0,30    | Valid      |

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel  $X_3$  (Budaya Organisasional) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.7. Validitas pertanyaan dari Variabel  $X_3$  (Budaya Organisasional)**

| Pertanyaan | r hasil | r tabel | Keterangan |
|------------|---------|---------|------------|
| 1          | 0,390   | 0,30    | Valid      |
| 2          | 0,572   | 0,30    | Valid      |
| 3          | 0,661   | 0,30    | Valid      |

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja pegawai) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.8. Validitas pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja pegawai)**

| Pertanyaan | r hasil | r tabel | Keterangan |
|------------|---------|---------|------------|
| 1          | 0,656   | 0,30    | Valid      |
| 2          | 0,635   | 0,30    | Valid      |
| 3          | 0,526   | 0,30    | Valid      |

Sumber : Lampiran

#### 5.1.4. Uji Normalitas Data

Dalam pengujian normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan program SPSS, dimana apabila nilai signifikansi (probabilitas) yang diperoleh lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan dalam penelitian (5%) maka data tersebut telah terdistribusi normal. (Santoso, 2001 : 97)

Pedoman dalam mengambil keputusan apakah sebuah distribusi data mengikuti distribusi normal adalah :

- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih kecil dari 5%, maka distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih besar dari 5%, maka distribusi adalah normal.

**Tabel 5.9. Normalitas Data Masing-masing Variabel**

| Variabel       | Kolmogorov-smirnov Z | Keterangan |
|----------------|----------------------|------------|
| X <sub>1</sub> | 1.459                | Normal     |

|                |       |        |
|----------------|-------|--------|
| X <sub>2</sub> | 2.308 | Normal |
| X <sub>3</sub> | 1.468 | Normal |
| Y              | 1.517 | Normal |

Dari tabel 5.9 diatas, terlihat bahwa nilai probabilitas setiap variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa distribusi dari data adalah mengikuti pola distribusi normal.

### 5.1.5. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam Tabel 5.10 berikut ini.

**Tabel 5.10 Koefisien Regresi**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)          | 11.795                      | 2.081      |                           | 5.668 | .000 |                         |       |
| Gaya Kepemimpinan     | .262                        | .090       | .404                      | 2.918 | .006 | .968                    | 1.033 |
| Komunikasi            | .221                        | .108       | .283                      | 2.043 | .048 | .967                    | 1.034 |
| Budaya organisasional | .258                        | .113       | .492                      | 2.400 | .023 | .980                    | 1.020 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.10 tersebut, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 11.795 + 0.262 X_1 + 0.221 X_2 + 0.258 X_3 + e$$

Dengan asumsi bahwa variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, adalah nol atau konstan maka nilai Kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 11.795

Koefisien regresi untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) diperoleh nilai 0.262 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) akan menaikkan nilai Kinerja

pegawai dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

Koefisien regresi untuk variabel Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai 0.221 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Komunikasi Kerja akan menaikkan nilai Kinerja pegawai dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

Koefisien regresi untuk variabel Budaya Organisasional ( $X_3$ ) diperoleh nilai 0.258 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Budaya Organisasional akan menaikkan nilai Kinerja pegawai dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

### 5.1.6. Hasil Pengujian Uji F dan uji t

Uji F digunakan untuk menguji cocok atau tidaknya model regresi yang dihasilkan dan uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil dari uji F dan uji t adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.11 : Hasil Uji F**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 14.200         | 3  | 4.733       | 5.2.21 | .010 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 44.911         | 41 | 1.095       |        |                   |
|                    | Total      | 59.111         | 44 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran

Berdasarkan uji F pada tabel 5.11 di atas menunjukkan tingkat signifikan untuk uji F sebesar 0,010. Karena nilai probabilitas  $< 0,05$  ( $\text{sig} < 5\%$ ), berarti Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Kerja ( $X_2$ ), Budaya Organisasional ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai ( $Y$ ), sehingga model regresi yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai dalam menerangkan Kinerja pegawai.

**Tabel 5.12 : Hasil Uji t**

|       |                       | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |                         |       |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)            | 11.795                      | 2.081      |                           | 5.668 | .000 |                         |       |
|       | Gaya Kepemimpinan     | .262                        | .090       | .404                      | 2.918 | .006 | .968                    | 1.033 |
|       | Komunikasi            | .221                        | .108       | .283                      | 2.043 | .048 | .967                    | 1.034 |
|       | Budaya organisasional | .258                        | .113       | .492                      | 2.400 | .023 | .980                    | 1.020 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil uji t pada tabel di atas menunjukkan bahwa :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) tingkat signifikan sebesar 0.006. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
2. Variabel Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) tingkat signifikan sebesar 0,048. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
3. Variabel Budaya Organisasional ( $X_3$ ) tingkat signifikan sebesar 0.023. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih besar dari 5% ( $\text{sig} > 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Budaya Organisasional ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

## 5.2.. Pembahasan Hasil Penelitian

### 5.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM. Hal ini sesuai dan bertentangan dengan pernyataan Mamik (2010:31) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat

meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan pegawai juga lebih berkualitas.

Hal ini juga sesuai dan bertentangan dengan pernyataan Hartanto (2012: 9) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Demak. Kepemimpinan yang dilakukan dengan cara pendekatan bawahan akan meningkatkan kinerja bawahan. Pegawai merasa nyaman dan dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan membuat pegawai lebih berhati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi.

Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan (yang meliputi: orientasi tugas, orientasi hubungan dan kekuasaan jabatan) sudah dijalankan dengan baik, mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM. Dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan tugas kepada pegawai, dimana tugas yang diberikan pimpinan seringkali tidak sesuai dengan bidang dan keahlian pegawai, sehingga karyawan juga tidak bisa bekerja dengan baik dan maksimal. Adanya kesenjangan hubungan antara pimpinan dan pegawai dalam perusahaan. Pegawai cenderung tidak berani untuk bertanya sesuatu hal berkaitan dengan pekerjaannya kepada pimpinan, sehingga pada akhirnya dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai seringkali tidak mendapat arahan atau bimbingan dari pimpinan. Hal ini akan berakibat pada kinerja pegawai yang kurang bagus. Pemimpin belum mampu mempengaruhi bawahannya dalam mengambil suatu keputusan juga menjadi sebab menurunnya kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan cepat terutama di saat-saat *urgent* dimana pegawai sudah tidak mampu menanganinya, akan sangat berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai, karena jika keputusan yang diambil oleh pemimpin terlambat atau bahkan salah maka akan sangat besar dampaknya pada kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja dan perkembangan perusahaan.



### **5.2.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diketahui bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Hal ini sesuai dan bertentangan dengan pernyataan Hartanto (2012:9) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Demak. Dimana komunikasi yang baik akan mempermudah koordinasi, saling memberikan informasi dan hubungan pegawai menjadi lebih harmonis saat bekerja. Dengan demikian meningkatnya komunikasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pula.

Hasil penelitian ini juga sesuai dan bertentangan dengan pernyataan Baron, et.al (2001: 291) menyebutkan bahwa para ahli beranggapan komunikasi sebagai proses utama yang melandasi semua aspek operasional organisasi. Komunikasi memberi dampak yang sangat luas bagi dimensi organisasional, seperti performa pegawai, kinerja pegawai, pencapaian target organisasi dan sebagainya.

Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun komunikasi (yang meliputi: komunikasi sesama pegawai, komunikasi dengan atasan, penggunaan sarana komunikasi dan tingkat kejelasan informasi) sudah dijalankan dengan baik, mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM, dikarenakan dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai kurang melakukan komunikasi dengan atasannya, akibatnya banyak dari pegawai yang menemukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan tidak mendapat bimbingan dan arahan dari atasannya, sehingga pekerjaan mereka tidak memperoleh hasil yang bagus dan sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu kurangnya penggunaan sarana komunikasi yang disediakan oleh perusahaan juga menjadi sebab semakin menurunnya kinerja pegawai. Pekerjaan yang harusnya dapat dengan cepat diselesaikan dengan memanfaatkan sarana komunikasi perusahaan, baik itu telepon, faksimile, atau internet, tetapi dikarenakan pegawai tidak memanfaatkan sarana komunikasi perusahaan sehingga pekerjaan menjadi lambat penyelesaiannya. Informasi yang disampaikan pimpinan kepada pegawai yang kurang jelas juga menjadi penyebab komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

pegawai. Informasi yang diberikan atasan terkait dengan pekerjaan sering kali tidak jelas sehingga pegawai banyak yang bingung yang pada akhirnya dalam menyelesaikan pekerjaannya juga akan kurang bagus.

### **5.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Hal ini dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi (yang meliputi: lingkungan, kegiatan manusia, realitas dan kebenaran, sifat manusia, dan Hubungan antar manusia) dapat berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM akan berjalan dengan baik juga.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Hartanto (2012: 7) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

## **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan hal-hal untuk menjawab permasalahan sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri
- b) Gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Kediri

## **6.2. Saran**

Sehubungan dengan permasalahan dari hasil analisis data yang telah disajikan dihasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang bermanfaat, antara lain :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor Komunikasi berpengaruh terhadap Faktor Kinerja pegawai, Faktor Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Faktor Kinerja pegawai, Faktor Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja pegawai, maka dapat dikemukakan saran yang bermanfaat terhadap perusahaan antara lain memberikan dorongan kepada pegawai untuk terus berprestasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di masa yang akan datang. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerja mereka yang berdampak memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai.

2. Sebagai pertimbangan untuk penelitian berikutnya, disarankan agar menggunakan variabel lain diluar penelitian ini yang diduga mempunyai hubungan dengan Kinerja pegawai seperti disiplin kerja, kompensasi dan lain-lain.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baron, et.al, 2001, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*, Allin and Bacon. A Division of Schuster Massachusets, Third Edition.
- Bernardin, et.al, 2003, *Human Resources Management : An Experientak Aproach*, Mc Graw-Hill, International, Inc. New York.
- Cascio, Wayne F., 2000, *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life, Profits*, Fourth Edition, New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Davis, et.al, 2001, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Ninth Edition*, Singapore. Mc. Graw-Hill International Edition.
- Gibson, et.al, 2000, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 2, Edisi Ke Dua*, Jakarta, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2008, *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Hersey, et.al, 2000, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Liliweri, Alo, 2004, *Memaham Peran Komunikasi Massa Dalam Masyarakat*. Bandung : PT Citra Aditya Bakti.
- Luthans, Fred, 2001, *Organization Behaviors. Management and Organization Series*. Seventh Edition. McGraw Hill. International Editions.
- Mulyana Deddy. 2003. *Ilmu Komunikasi. Bandung*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- PDAM “Surya Sembada” Kota Surabaya, tahun 2010 – 2012.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT. Index – Gramedia, Klaten.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suprihanto, John, 2003, *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

- Thoha, Miftah, 2000, *Perilaku Organisasi*, Rajawali Press, Yogyakarta.
- Tika, Mohammad Pabundu, 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Umar, Husein, 2002, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Widjaja, 2000, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*, PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Wursanto. 2004, *Kearsipan 1*, Yogyakarta : Kanisius.
- Yukl, Gary, 2003, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prehallindo, Jakarta.

### **Jurnal :**

- Kesuma, Ali, 2007, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 1, No. 4, Desember 2010.
- Nur Susila, Linda dan Suhartono, Herry, 2012, "Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar Dengan Jenis Kelamin Sebagai Variabel Moderating", *STIE "AUB" Surakarta*.
- Mamik, 2010, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Majalah Ekonomi*, Tahun XX, No. 1, April 2010.
- Hartanto, R. Dwi, 2012, "Peran Komunikasi, Kepemimpinan, Dan Peran Komunikasi, Kepemimpinan dan pada PDAM Kabupaten Demak", *Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang*.