



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KOPERASI
DAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER**

*The Influence of Leadership Style and Communication Leaders On Employee
Performance Through Work Motivation As Intervening Variable At The
Department of Cooperatives and Micro, Small and Medium Jember District*

SKRIPSI

Oleh :

Lufi Rizki Pradana

140810201242

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KOPERASI
DAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER**

*The Influence of Leadership Style and Communication Leaders On Employee
Performance Through Work Motivation As Intervening Variable At The
Department of Cooperatives and Micro, Small and Medium Jember District*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk
menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Lufi Rizki Pradana

140810201242

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016

KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama Mahasiswa : Lufi Rizki Pradana
NIM : 140810201242
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai *Variabel Intervening* Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 28 Mei 2016

Yang menyatakan,

Lufi Rizki Pradana

NIM 140810201242

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai *Variabel Intervening* Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember

Nama Mahasiswa : Lufi Rizki Pradana

NIM : 140810201242

Jurusan : S1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 27 Mei 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lelly H,SE.,M.Si

NIP. 197405022000032001

Tatok Endhiarto,SE.,M.Si.

NIP.196004041989021001

Ketua Jurusan

S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih.,SE.,MM

NIP. 197805252003122002

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KOPERASI
DAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER**

Oleh:

Lufi Rizki Pradana

140810201242

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Dr. Sri Wahyu Lelly H,SE.,M.Si

Dosen Pembimbing II : Tatok Endhiarto,SE.,M.Si.

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KOPERASI
DAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Lufi Rizki Pradana

NIM : 140810201242

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

08 Juni 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Budi Nurhardjo,M.Si (.....)
NIP. 195703101984031003

Sekretaris : Drs. Sampeadi,M.S (.....)
NIP. 195604041985031002

Anggota : Dra. Lilik Farida,M.Si (.....)
NIP. 196311281989022001

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr.Moehammad Fathorrazi,M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Karya tulis ini kupersembahkan kepada:

1. Kedua Orang tuaku H.M.Saiful Rochman,S.Pd dan Hj. Muntamah tercinta yang sangat ananda hormati, dan ananda sayangi, tiada langkah dalam hidup ananda tanpa iringan doa dan kasih sayang kepada ananda;
2. Adik kandungku tercinta Najwa Shella Madina yang telah memberikan ananda dukungan dan doa;
3. Seluruh teman se-Angkatan tahun 2014 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan/diperbuatnya”

(Ali Bin Abi Thalib)

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua”

(Aristoteles)

“Semua keinginan adalah buta jika tanpa pengetahuan dan semua pengetahuan adalah kosong jika tanpa disertai kerja dan doa semua kerja adalah hampa kecuali jika ada cinta”

(Kahlil Gibran)

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
Lufi Rizki Pradana, 140810201242; 2014; 127 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Seiring perkembangan zaman, tingkat kualitas sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting dalam suatu organisasi atau instansi, sumber daya manusia yang berkualitas baik akan ikut mendorong kemajuan organisasi atau instansi. Perlunya usaha-usaha yang harus dilakukan oleh instansi tersebut dalam meningkatkan sumber daya yang dapat menyumbangkan kinerja terbaik secara maksimal dan seoptimal mungkin bagi instansi itu sendiri. Dari segi pengembangan dengan terdapat hal positif hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan dan adanya motivasi kerja yang merupakan suatu upaya untuk meningkatkan serta mendorong kualitas sumber daya manusia. Menurut Tjiptono (2002:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Untuk mewujudkan hal tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi. Suatu gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, dan motivasi kerja dapat terwujud diantara atasan dan pegawai dalam bekerja sehingga kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal.

Skripsi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai, dan pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Populasi penelitian ini seluruh pegawai negeri Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember dengan pengambilan sampel sejumlah 38 responden maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus/populasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai, komunikasi pimpinan memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi pimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai, dan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Sehingga, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember diharapkan mampu menjaga dan meningkatkan suatu bentuk gaya kepemimpinan, yang diharapkan bisa membentuk persepsi pegawai yang positif, sehingga mampu meningkatkan rasa senang pada diri pegawai, dan merangsang seluruh aspek sumber daya manusia yang ada ke arah yang lebih baik.



SUMMARY

The Influence of Leadership Style and Communication Leaders On Employee Performance Through Work Motivation As Intervening Variable At the Department of Cooperatives and Micro, Small and Medium Jember District; Lufi Rizki Pradana, 140810201242; 2014; 127 pages; Department of Management Faculty of Economy and Business, University of Jember

A long with the times, the quality level of human resources (HR) is important in an organization or agency, human resources are of good quality will help drive the progress of the organization or agency. The need for efforts to be made by the agency in increasing resources that can best contribute to maximum performance and optimal as possible for the agency it self. In terms of the development there is something positive communication link between superiors and subordinates and their motivation to work is an attempt to improve and promote the quality of human resources. According Tjiptono (2002:161), leadership style is an embodiment of a leader's behavior regarding his ability to lead and interact with subordinates. To achieve this goal usually form a pattern or shape that can produce the best interests of the organization or agency. A style of leadership, leadership communication, and motivation can be realized between the employer and employee in a work that can increase employee performance optimally.

This thesis aims to examine and analyze the effect of leadership style on job motivation, influence communication leader on work motivation of employees, the effect of leadership style on employee performance, the effect of the communication leader to employee performance, the effect of work motivation on employee performance, the effect of leadership style and communication leaders to performance of employees through employee motivation, communication and influence leaders on employee performance through motivation of employees working at the Department of Cooperatives, Micro, Small and Medium Jember. The research approach used in this study are quantitatively using explanatory research. This study population all civil servants Department of Cooperatives, Micro, Small and Medium Jember with the sampling technique used in this type with the calculation thus obtained 38 respondents saturated sample or cencus . Data analysis method used is the analysis of the path (Path Analysis).

The results showed that: leadership style influence directly and significantly on work motivation in employees, communication leaders have a direct influence significantly on work motivation on employee, leadership style does not significantly affect the performance of employees, communication leaders significantly influence employee performance , work motivation significantly influence employee performance on an employee, leadership style on employee performance positive and significant impact through work motivation of employees, and communications leader to employee performance positive and significant impact through the motivation of employees working at the Department of Cooperatives and Small and Medium Enterprises District Jember.

Thus, the Department of Cooperatives and Micro, Small and Medium Jember district is expected to maintain and improve a form of leadership style, which is expected to create the perception of employees that are positive, so as to increase the sense of pleasure in self-employees, and stimulates all aspects of human resources that exist to better direction.



PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai *Variabel Intervening* Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Kabupaten Jember”. Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Selama melaksanakan dan menyelesaikan Skripsi ini penulis telah banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak baik materiil maupun spiritual. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M., selaku Ketua Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly H., SE., M.Si selaku dosen pembimbing I dan Bapak Tatok Endhiarto, SE., MSi selaku dosen pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Bapak Ir. Mirfano, selaku Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Jember, yang telah memberikan tempat penelitian ini;
5. Ayah H.M. Saiful Rochman, S.Pd dan Bunda Hj. Muntamah, selaku kedua orangtuaku tercinta, terima kasih atas kasih sayang, dorongan dan doa demi terselesaikannya Skripsi ini;
6. Buat Najwa Shella Madina adikku, yang telah memberiku dorongan dan doa;
7. Binawan, Hiqmi, Ely, dan, Hirma, kalian sahabat yang telah memberikan semangat untukku;

8. Teman-teman se- Angkatan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah menemani di masa-masa indah saat perkuliahan;
9. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan semangat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tak ada gading yang tak retak, kiranya Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Akhirnya penulis hanyalah bisa berharap semoga Skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi mereka yang memerlukan sehingga dalam hal ini kegunaannya akan semakin bermakna bagi penulis.

Jember, Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	8
2.1.2 Komunikasi Pimpinan	13
2.1.3 Motivasi Kerja	17
2.1.4 Kinerja	21
2.1.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	23
2.1.6 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	24
2.1.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	24

2.1.8 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja.....	25
2.1.9 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	25
2.1.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja.....	26
2.1.11 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	33
2.4 Hipotesis.....	34
BAB 3 METODE PENELITIAN	38
3.1 Rancangan Penelitian	38
3.2 Populasi dan Sampel	38
3.3 Jenis dan Sumber Data	39
3.4 Metode Penumpulan Data	39
3.5 Identifikasi Operasional Variabel	40
3.6 Definisi Operasional Variabel	40
3.7 Metode Analisis Data	44
3.8 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	46
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	48
3.10 Uji Hipotesis (Uji t).....	49
3.11 <i>Trimming Theory</i>	49
3.12 Menghitung Jalur.....	49
3.13 Kerangka Pemecahan Masalah.....	52
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	54
4.1.1 Latar Belakang Dinas Koperasi.....	54
4.1.2 Visi dan Misi.....	55
4.1.3 Maksud, Tujuan, dan Manfaat.....	56
4.1.4 Struktur Organisasi Dinas Koperasi.....	58
4.1.5 Tugas dan Fungsi Organisasi.....	58
4.1.6 Tanggung Jawab Sosial Dinas Koperasi.....	63

4.1.7 Kesejahteraan Sosial dan Pembinaan Pegawai.....	63
4.1.8 Kegiatan Pemberdayaan Keuangan Mikro Dinas Koperasi.....	64
4.2 Karakteristik Responden.....	64
4.3 Deskripsi Hasil Tanggapan Responden.....	68
4.4 Analisis Hasil Penelitian.....	71
4.4.1 Uji Normalitas.....	71
4.4.2 Uji Validitas.....	71
4.4.3 Uji Reliabilitas.....	73
4.4.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	73
4.4.5 Uji Asumsi Klasik.....	76
4.4.6 Uji Hipotesis (Uji t).....	80
4.4.7 <i>Trimming Theory</i>	84
4.5 Pembahasan	85
4.6 Keterbatasan Penelitian	92
BAB 5 PENUTUP	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

2.1 Rangkuman Kajian Empiris	30
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	65
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	65
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	67
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Kepangkatan.....	67
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	67
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Komunikasi Pimpinan.....	68
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	68
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja.....	70
4.10 Uji Normalitas Data.....	71
4.11 Uji Validitas.....	71
4.12 Uji Reabilitas.....	73
4.13 Hasil Perhitungan Analisis Jalur Pertama dan Jalur Kedua.....	74
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Pertama.....	76
4.15 Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Kedua.....	77
4.16 Hasil Uji Autokorelasi dengan Durbin Watson.....	78
4.17 Hasil Perhitungan Uji t.....	80
4.18 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	81
4.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Komunikasi Pimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	82
4.20 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y).....	82
4.21 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Komunikasi Pimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	83

4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	83
4.23 Nilai Koefisien Path Analysis setelah dilakukan Trimming.....	84

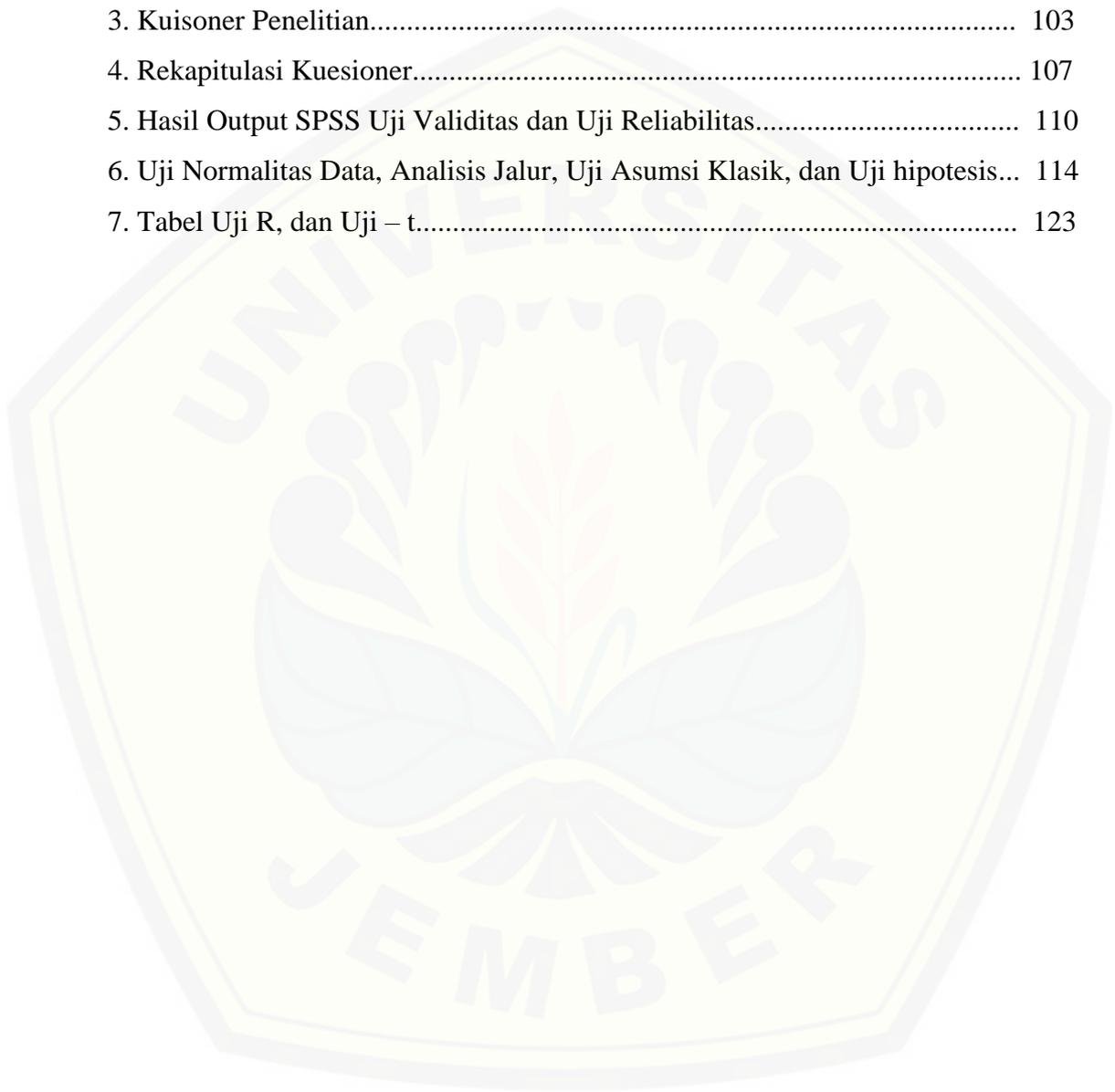


DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	33
3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	47
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	52
4.1 Struktur Organisasi Dinas Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Kabupaten Jember.....	58
4.2 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	75
4.3 Uji Heteroskedastisitas Jalur Pertama.....	78
4.4 Uji Heteroskedastisitas Jalur Kedua.....	78
4.5 Hasil Uji Normalitas Model Jalur Pertama.....	79
4.6 Hasil Uji Normalitas Model Jalur Kedua.....	80
4.7 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) setelah dilakukan <i>Trimming Theory</i> ...	85

DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Base Kuisoner	99
2. Petunjuk Pengisian Kuisoner.....	101
3. Kuisoner Penelitian.....	103
4. Rekapitulasi Kuesioner.....	107
5. Hasil Output SPSS Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	110
6. Uji Normalitas Data, Analisis Jalur, Uji Asumsi Klasik, dan Uji hipotesis...	114
7. Tabel Uji R, dan Uji – t.....	123



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan zaman dan masuknya era globalisasi saat ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin meningkat perkembangannya. Sebuah organisasi atau instansi perlu mengetahui dan mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi. Sehingga, akan lebih memudahkan organisasi atau instansi untuk lebih berkembang dan siap dalam persaingan di era globalisasi. Meskipun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sangatlah maju, tetapi organisasi atau instansi tidak boleh melupakan unsur yang menjadi aset terpenting dari ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu unsur sumber daya manusia yang menjadi sumber daya pendukung utama pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi atau instansi. Sumber daya yang dimaksud adalah pegawai, yaitu orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau instansi.

Salah satu keberhasilan sumber daya manusia dalam hal ini antara lain terletak pada bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan terhadap bawahannya atau pegawainya. Menurut Tjiptono (2002:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi. Gaya kepemimpinan memang sangat diperlukan bagi terlaksananya kinerja pegawai dalam meningkatkan mutu organisasi atau instansi.

Kebanyakan dalam sebuah negara mempunyai model sistem pengelolaan organisasi formal yang mana hal ini sifatnya wajib. Selain itu sistem ini jugalah yang membuat para pegawai bisa mengalami kemajuan dengan melalui serangkaian kegiatan. Untuk bisa melaksanakan sistem tersebut perlu adanya suatu gaya kepemimpinan yang tepat untuk dapat mewujudkannya. Karena, seorang pimpinan yang paling bertanggung jawab dalam perintah-perintah yang akan disampaikan kepada bawahannya dalam hal ini pegawai.

Kegiatan komunikasi terjadi mulai dari pimpinan kepada pegawainya, kepala staf atau bidang kepada bawahannya serta antara sesama pegawai membentuk suatu garis hubungan diantara pemberi pesan dan penerima pesan, Menurut Hasan (2005:17) komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran, perasaan dari seseorang kepada orang lain serta sebagai pengoperan ide dan gagasan untuk menyatukan kekuatan sehingga terjadi interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, menuju pencapaian tujuan bersama. Kelompok tersebut terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi, berkomunikasi, dengan perbedaan latar belakang, dan perbedaan sosial. Dengan komunikasi inilah manusia sebagai makhluk sosial melakukan interaksi satu sama lain, tolong-menolong, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Diperlukannya suatu interaksi yang dapat dijadikan syarat utama terjadinya aktivitas sosial, dimana menunjukkan hubungan sosial antara sesama manusia atau orang perorang, antara kelompok manusia dan kelompok lainnya.

Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pimpinan karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Lalu bagaimana mungkin komunikasi bisa berjalan dengan baik jika seorang pimpinan tidak memberikan kenyamanan, malahan yang ada adalah ketakutan bagi bawahannya dalam menyampaikan informasi kepadanya.

Bukan hanya faktor gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan yang dibutuhkan pegawai namun, adanya suatu motivasi kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2007:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Dengan memberikan suatu motivasi kerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Motivasi ini dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan

baik dari pimpinan terhadap bawahannya, sehingga para pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari sebuah organisasi.

Dari gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, dan motivasi kerja bila tercapai dengan baik, seiring waktu kinerja pegawai juga mengalami peningkatan. Menurut Hasibuan (2007:105) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Sangat ditentukan dari apa yang dilakukan oleh keberadaan pimpinan dan pegawainya yang terjadi dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil objek pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember yang merupakan suatu lembaga khusus yang dirancang untuk mengelola suatu bidang tertentu di bawah lingkup pemerintah daerah yang menangani soal perkoperasian. Fenomena yang terjadi pada objek ini adalah masa jabatan pimpinan sebuah dinas yang selalu berganti dari setiap periode mengikuti kebijakan pemerintah kabupaten yang mengakibatkan kepemimpinan seorang pimpinan satu dan selanjutnya dari tiap periode berbeda tipe gaya kepemimpinan dan komunikasi yang dimiliki dari masing-masing pimpinan tersebut, yang mengakibatkan pandangan pegawai terhadap pimpinannya selalu berbeda-beda dan hal ini yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Peran Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah yang terkait pengoptimalan usaha kecil dan perijinannya yang membutuhkan peran serta pegawainya dalam mengoptimalkan tujuan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember tersebut. Untuk itu, diperlukan pengoptimalan kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja pegawai dalam sebuah unit organisasi sebagai salah satu indikator mutu dalam kesuksesan organisasi atau lembaga yang tujuan utamanya melayani masyarakat yang akan memperoleh ijin keberadaan usaha mikro kecil dan menengah yang akan didirikan oleh seorang pengusaha dan wiraswasta.

Dalam lingkungan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember, organisasi yang ada dalam lingkup dinas terdiri dari kepala dinas, kepala sub.bagian, pegawai dan staff yang membentuk suatu kelompok

dalam sebuah wadah atau perkumpulan untuk tujuan bersama yaitu membangun kegiatan dibidang perkoperasian secara optimal. Adapun nama dari masing-masing organisasi atau instansi bervariasi berdasarkan lingkup bidangnya masing-masing. Instansi dinas yang pada dasarnya sebagai sarana untuk melaksanakan pengelolaan pada suatu bidang tertentu memang diharapkan bisa melayani masyarakat dengan baik, oleh sebab itu, dinas sebagai pusat dari bidang instansi tertentu harus bisa melaksanakan fungsinya dengan seoptimal mungkin dan perannya bisa menyiapkan para pegawai yang handal dan berkinerja baik dan nantinya dapat berguna di dalam kehidupan masyarakat.

Tingkat kualitas sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi atau instansi, sumber daya manusia yang berkualitas baik akan ikut mendorong kemajuan organisasi atau instansi. Perlunya usaha-usaha yang harus dilakukan oleh instansi dalam meningkatkan sumber daya yang dapat menyumbangkan kinerja terbaik secara maksimal dan seoptimal mungkin bagi instansi itu sendiri. Dari segi pengembangan dengan memberikan motivasi kerja yang merupakan upaya meningkatkan serta mendorong kualitas sumber daya manusia.

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan memberikan gaya kepemimpinan yang tepat bagi pegawai. Tetapi dalam prosesnya upaya tersebut juga harus didukung oleh kemauan para pegawai itu sendiri mengenai gaya seperti apa yang tepat untuk seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi pegawai tersebut. Juga diperlukan adanya usaha yaitu penciptaan suasana kerja yang dapat mendukung keinginan terbaik. Terjalannya suatu komunikasi diantara pegawai dan kenyamanan pegawai dalam bekerja haruslah dipikirkan oleh sebuah instansi atau organisasi kerja.

Kemauan dari pegawai untuk memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi atau instansi memang banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor selain gaya kepemimpinan seorang pimpinan serta komunikasi pimpinan juga diperlukan motivasi kerja. Semua pegawai tentunya mengharapkan semua faktor dapat dipenuhi dan dapat diwujudkan oleh organisasi atau instansi tersebut. Dengan

terpenuhinya kemauan pegawai tersebut akan terjadi timbal balik yang positif diantara pegawai dan organisasi atau instansi untuk mewujudkan tujuan bersama.

Penelitian tentang hubungan variabel-variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* telah banyak dilakukan sebelumnya. Menurut Dian (2012), Putra (2013), dan Wiguna (2015) gaya kepemimpinan dan komunikasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat diikuti peningkatan kinerja secara optimal yang sesuai keinginan organisasi. Sedangkan, menurut Juwaini (2014) tidak terdapat kontribusi positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak langsung melalui motivasi kerja guru dan menurut Saputra (2012) Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga akademik. Sebab masih terdapat variabel lain yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat pengaruh terhadap kinerja.

Beberapa penelitian di atas memiliki hasil yang berbeda mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, sehingga perlu untuk dilakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian sebelumnya. Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya, objek penelitian ini adalah pegawai yang berada di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Penelitian ini memfokuskan pada sebuah organisasi dinas bidang tertentu yaitu yang mengurus dan mengelola perijinan pendirian koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah yang berada di Kabupaten Jember.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- b. Apakah komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- c. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- d. Apakah komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- e. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- f. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?
- g. Apakah komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;

- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
- f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember;
- g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

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

- a. Bagi pihak Dinas
Kontribusi penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dan dapat dijadikan sumber informasi yang berkaitan dengan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai;
- b. Bagi Akademisi
Mengembangkan ilmu pengetahuan (keilmiahan) dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.
- c. Bagi Peneliti
Sebagai tambahan wawasan dan pengalaman dalam mengetahui kompleksitas permasalahan yang terjadi di dunia kerja secara nyata.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa definisi tentang Kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dibidang sumber daya manusia dan pada dasarnya mempunyai makna yang tidak jauh berbeda. Menurut Tjiptono (2002:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi tersebut. Menurut Winardi (2000:78) gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan sebagaimana gaya kepemimpinan semakin berkembang sesuai perubahan zaman.

Menurut Solihin (2009:131) Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau instansi. Sedangkan menurut Scoott (2014:103) Kepemimpinan adalah perilaku yang memberikan panduan, dukungan, dan umpan balik korektif bagi aktivitas sehari-hari.

Pengertian kepemimpinan berdasarkan beberapa definisi diatas yaitu suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dan pemberian pengarahan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

b. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003:27) menyatakan ada lima tipe kepemimpinan, yaitu :

1) Tipe Otokratik

Tipe otokratik akan menampilkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam interaksi dengan pihak lain, dengan para bawahannya dalam organisasi. Masalah dalam tipe otokratik ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karena takutnya para bawahan terhadap pemimpinnya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujud pun hanya karena para bawahan selalu di bayang – bayangi ancaman;

2) Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang Paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Masalah utama dalam tipe Paternalistik ialah para bawahannya tidak didorong untuk berfikir secara inovatif dan kreatif. Penekanan yang berlebihan terhadap kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan individual sesuai dengan bakat dan potensi masing – masing, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan organisasi modern;

3) Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi;

4) Tipe *Laissez Faire*

Sikap seorang pemimpin yang *Laissez Faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai;

5) Tipe Demokratif

Seorang pemimpin yang demokratif melihat bahwa dalam perbedaan – perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

c. Sifat Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Solihin (2009:132) memiliki beberapa sifat:

1) Mengarahkan (*directing*)

Mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan para pemimpin dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan yang jelas, yang berisi arahan terhadap usaha para bawahan. Tanpa adanya tujuan yang jelas, akan sulit bagi pemimpin untuk mengarahkan para bawahannya dalam mencapai tujuan;

2) Mempengaruhi (*influencing*)

Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengubah perilaku bawahan, kolega, maupun atasan mereka, baik dengan perkataan, sikap, kepribadian, dan perbuatan agar pihak-pihak tersebut mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi;

3) Wewenang (*authority*)

Hak yang dimiliki pemimpin untuk memerintah orang lain (bawahannya) dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan (*task-related activities*). Wewenang ini berasal dari kekuasaan (power) yang dimiliki seorang pemimpin. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki pemimpin tidak sama/sebanding dengan kekuasaan yang dimiliki bawahannya/orang yang dipimpinnya. Dalam hal ini para pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih besar dari pada bawahannya.

d. Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut Umam (2012:135) pada umumnya, para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu otokratis, militeristis, paternalistis, karismatik, dan demokratis.

1) Tipe kepemimpinan otokratis

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah:

- a) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c) Menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata-mata;

- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain karena menganggap dialah yang paling benar;
- e) Selalu bergantung pada kekuasaan formal;
- f) Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin otokratis tersebut, dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia sehingga tidak dipakai dalam organisasi modern.

2) Tipe kepemimpinan militeristis

Seorang pemimpin bertipe militeristis mempunyai ciri-ciri berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan, perintah untuk mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama;
- b) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan pangkat dan jabatannya;
- c) Senang pada formalitas yang berlebihan;
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan;
- e) Tidak mau kritik dari bawahan;
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai kegiatan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe kepribadian ini, jelas bahwa tipe ini bukan merupakan tipe pemimpin yang ideal.

3) Tipe kepemimpinan paternalistis

Seorang pemimpin bertipe paternalistis mempunyai ciri-ciri berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b) Bersikap terlalu melindungi bawahan;
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sehingga jarang terjadi pelimpahan wewenang;
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreasi;
- e) Sering menganggap dirinya paling tahu segala hal.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu, pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi, ditinjau dari segi sifat negatifnya, pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

4) Tipe kepemimpinan karismatik

Sampai saat ini, para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab seorang pemimpin memiliki kharisma. Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar sehingga mempunyai pengikut yang sangat banyak. Kebanyakan pengikut menjelaskan alasan mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini. Karena kurangnya seorang pemimpin yang kharismatik, sering dikatakan bahwa yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib.

5) Tipe kepemimpinan demokratis

Seorang pemimpin bertipe demokratis mempunyai ciri-ciri berikut:

- a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi;
- c) Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya;
- d) Menoleransi bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan;
- e) Lebih menitik beratkan pada kerjasama dalam mencapai tujuan;
- f) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2003:121) indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling percaya mempercayai;
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan;

- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan;
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan;
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan;

2.1.2 Komunikasi Pimpinan

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi menurut Hasan (2005:17) Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran, perasaan dari seseorang kepada orang lain serta sebagai pengoperan ide dan gagasan untuk menyatukan kekuatan sehingga terjadi interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, menuju pencapaian tujuan bersama. Menurut Solihin (2009:169) merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Sedangkan, komunikasi menurut Scoott (2014:216) merupakan suatu perpindahan informasi dan makna dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan simbol-simbol bersama.

Komunikasi yang baik harus terjadi sebuah umpan balik dari penerima informasi. Umpan balik tersebut juga dipengaruhi oleh sebuah gangguan atau *noise*. Jika gangguan di dalam sebuah komunikasi tersebut tinggi maka dapat dipastikan terjadi *miss communication* yang terjadi diantara komunikator dan komunikan. Manusia adalah makhluk sosial yang akan selalu berkomunikasi dengan sesama manusia, maka komunikasi ini selalu dipakai setiap saat oleh manusia baik itu didalam masyarakat maupun didalam sebuah organisasi. Didalam sebuah organisasi, komunikasi dimulai dari sebuah komunikasi antara atasan kepada bawahan, antara sesama pegawai hingga proses pelayanan pegawai kepada masyarakat.

b. Unsur-unsur Komunikasi

Menurut Umam (2012:158) Unsur sering juga disebut bagian, komponen, elemen. Dalam proses komunikasi terdapat tiga unsur yang mutlak harus dipenuhidalam berkomunikasi. Ketiga unsur komunikasi itu merupakan kesatuan yang utuh dan bulat. Apabila salah satu unsur tidak ada, komunikasi tidak akan terjadi. Ketiga unsur komunikasi itu adalah sebagai berikut:

1) Komunikator (*sender*/pengirim)

Orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bisa perseorangan, kelompok, atau organisasi pengirim berita;

2) Komunikan (*receiver*/penerima)

Rekan dari komunikator dalam komunikasi. Sesuai dengan namanya, ia berperan sebagai penerima berita;

3) *Channel* (saluran/media)

Channel adalah saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan, atau jalan yang dilalui *feedback* komunikan kepada komunikator yang digunakan oleh pengirim pesan;

c. Proses Komunikasi

Menurut Scoott (2014:216) seorang pengirim (*sender*) memulai proses dengan menyampaikan informasi kepada penerima pesan (yakni orang yang dimaksudkan oleh pesan tersebut. Pengirim memiliki arti (*meaning*), yaitu orang yang ingin dikomunikasikan dan membentuk sandi (*encode*) dari arti tersebut ke dalam simbol (contohnya kata-kata yang dipilih untuk pesan tersebut). Ketika pengirim memindahkan (*transmit*), atau mengirim, pesan melalui beberapa saluran (*channel*), seperti media lisan atau tertulis. Penerima mengodekan pesan (misalnya, membacanya) dan berupaya untuk menafsirkan makna dari pengirim itu. Penerima dapat memberikan umpan balik kepada pengirim dengan pengodean pesan dalam menanggapi pesan pengirim.

Menurut Solihin (2009:170) proses komunikasi terdiri dari lima tahapan yaitu:

1) Proses komunikasi dimulai ketika pengirim pesan (*sender*) memiliki keinginan dan ide untuk berkomunikasi. Bentuk ide komunikasi tersebut akan sangat dipengaruhi oleh suasana hati, latar belakang, budaya, nilai, dan lain-lain yang dimiliki pengirim;

2) Selanjutnya pengirim pesan (*sender*) akan mengubah ide komunikasi yang dia miliki ke dalam bentuk lisan, tulisan, maupun gerak tubuh/isyarat, yang diperkirakan akan dapat menyampaikan makna. Pesan yang sudah disusun tersebut kemudian dikirimkan kepada penerima dengan menggunakan media

baik telepon, fax, e-mail, surat, pengarahannya secara lisan, pidato, dan sebagainya;

- 3) Pesan yang dikirimkan oleh pengirim pada hakikatnya merupakan lambang yang harus diterjemahkan oleh penerima menjadi sesuatu yang memiliki arti. Pada tahap ini penerima akan menerjemahkan lambang-lambang yang dikirimkan oleh pengirim agar memperoleh pemahaman atas pesan yang disampaikan;
- 4) Tahap selanjutnya adalah tahap di mana penerima memahami pesan yang disampaikan oleh pengirim. Pemahaman penerima terhadap pesan yang disampaikan belum tentu sama dengan arti pesan yang dimaksudkan oleh pengirim. Dalam hal ini suatu komunikasi dikatakan berhasil apabila penerima memahami pesan yang disampaikan sebagaimana dimaksud oleh pengirim;
- 5) Setelah memahami pesan yang disampaikan, penerima akan memberikan tanggapan (umpan balik/*feedback*) kepada pengirim.

Proses komunikasi sering terhambat oleh kebisingan, atau gangguan dalam sistem, yang menghalangi pemahaman yang sempurna. Kebisingan bisa berupa apa saja yang mengganggu komunikasi yang akurat: telepon berdering, pikiran tentang hal-hal lain, atau kelelahan sederhana atau *sters*. Scoott (2014:216).

d. Fungsi Komunikasi

Menurut Hasan (2005:22) Komunikasi merupakan dasar bagi semua interaksi manusia, termasuk didalamnya interaksi kelompok. Oleh sebab itu, komunikasi dikatakan memiliki peran dominan dalam kehidupan manusia, sehingga fungsi komunikasi adalah mencapai tujuan peran tersebut, yaitu antara lain:

- 1.) Mencapai pengertian satu sama lain;
- 2.) Membina kepercayaan;
- 3.) Mengkoordinir tindakan;
- 4.) Merencanakan strategi;
- 5.) Melakukan pembagian pekerjaan;
- 6.) Melakukan aktivitas kelompok; dan
- 7.) Berbagi rasa

e. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi menurut Krizan et.al.,(2002) (dalam Solihin,2009:171) menyatakan bahwa setidaknya-tidaknya terdapat empat tujuan komunikasi yaitu:

- 1) Penerima pesan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh pengirim (pemahaman penerima)
- 2) Penerima pesan memberikan tanggapan terhadap pesan yang disampaikan (*respons penerima*)
- 3) Membangun hubungan saling menguntungkan (*favorable relationship*)
- 4) Membangun nama baik organisasi (*organizational goodwill*).

f. Pola-pola Komunikasi Organisasi

Menurut Solihin (2009:173) berdasarkan pihak yang diajak untuk berkomunikasi, komunikasi yang dilakukan manajer dalam suatu organisasi dapat dibagi ke dalam dua kategori, yakni komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Komunikasi internal (*internal communication*) komunikasi jenis ini dilakukan oleh seorang manajer dengan berbagai pihak di dalam lingkungan organisasi. Pola komunikasi yang dilakukan dalam komunikasi internal ini bisa berbentuk:
 - a) pola komunikasi vertikal (komunikasi antara atasan dengan bawahan atau bawahan dengan atasan);
 - b) pola komunikasi horizontal (komunikasi antara manajer dengan koleganya atau antara karyawan dengan koleganya).

Berdasarkan isi (*content*) komunikasi yang dilakukan manajer dengan berbagai pihak, komunikasi internal dapat dibagi menjadi:

- a) Komunikasi formal (*formal communication*) adalah komunikasi yang berhubungan dengan kegiatan pekerjaan (*business related/work related*) dan biasanya terdapat dokumentasi atas komunikasi yang dilakukan;
- b) Komunikasi informal (*informal communication*) adalah komunikasi yang dilakukan oleh manajer dengan para pihak didalam suatu organisasi baik berhubungan dengan bisnis maupun tidak memiliki hubungan dengan bisnis.

Pada jenis komunikasi ini tidak dilakukan dokumentasi oleh organisasi atau instansi terhadap komunikasi yang dijalankan.

- 2) Komunikasi Eksternal (*External Communication*). Komunikasi yang terjadi antara manajer dalam suatu perusahaan dengan pihak lain diluar perusahaan. Sebagai contoh, saat Sub. Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi berkomunikasi dengan para pengusaha untuk membicarakan perkembangan usahanya dan negoisasi syarat-syarat kelembagaan, maka Sub. Bidang Kelembagaan, Bina Usaha dan Koperasi tersebut tengah melakukan komunikasi eksternal.

g. Indikator-indikator Komunikasi

Menurut Umar (2003:26) mengemukakan bahwa Indikator dalam suatu komunikasi dapat dilihat melalui aspek – aspek berikut :

- 1.) Keterbukaan, yaitu keinginan untuk mau terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara;
- 2) Empati, mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara;
- 3) Dukungan, mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk – angguk kepala;
- 4) Berpikir positif, jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu;
- 5) Tidak ada perbedaan, komunikasi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana yang baik dan tidak ada perbedaan antara pemberi pesan dan penerima pesan.

2.1.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Hasibuan (2007:95) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan, menurut Robbins (2004) yaitu kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dimana kemauan tersebut turut dikondisikan (*conditioned*) oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan.

Menurut Scoott (2014:142) motivasi merupakan kekuatan yang memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan upaya seseorang. Sedangkan, menurut Jones dan George (dalam Solihin, 2009:152), Motivasi (*motivation*) merupakan kekuatan psikologis yang akan menentukan arah dari perilaku seseorang (*direction of a person's behavior*), tingkat upaya (*level of effort*) dari seseorang dan tingkat ketegaran (*level of persistence*) pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan. Definisi motivasi tersebut mengandung beberapa elemen konsep yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Arah dari perilaku seseorang

Menunjukkan berbagai kemungkinan pilihan perilaku yang bisa dipilih oleh seseorang. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat memilih untuk berperilaku datang tepat waktu atau selalu datang terlambat ke kantor. Pilihan pegawai tersebut pasti didasari oleh motivasi tertentu;

2) Tingkat upaya

Menunjukkan sampai sejauh mana upaya seseorang untuk mencapai suatu hasil. Tingkat upaya juga akan menunjukkan ukuran intensitas dari dorongan yang dimiliki seseorang untuk mencapai suatu hasil tertentu. Sebagai contoh, seorang pegawai yang memiliki motif berkinerja tinggi akan memiliki tingkat upaya lebih tinggi yang ditunjukkan dengan intensitas kinerjanya dibandingkan pegawai yang tidak memiliki motif berkinerja tinggi seperti;

3) Tingkat ketegaran

Upaya menunjukkan apakah seseorang pada saat menghadapi rintangan atau masalah tetap berusaha untuk mengatasi berbagai rintangan/masalah tersebut ataukah menyerah.

b. Teori Motivasi

Menurut Abraham Maslow (dalam Solihin, 2009:158), kebutuhan yang dimiliki manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal kebutuhan seksual, dan sebagainya;
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman atau terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman, kekerasan baik kekerasan fisik maupun mental;
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya. Termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai (*affection*) dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan (*friendship*);
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan otonomi, status, dan perhatian;
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan dirinya sendiri sesuai dengan apa yang diinginkan oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan sebagainya).

Meskipun teori Maslow mengenai Hierarki Kebutuhan tidak mendapatkan dukungan berbagai riset yang dilakukan kemudian (Jones dan George, 2007), namun teori kebutuhan Maslow setidaknya menjelaskan satu hal yakni bahwa seseorang berusaha memenuhi berbagai kebutuhan ditempat kerja. Agar para pegawai termotivasi, para pemimpin harus mengidentifikasi kebutuhan mana yang tengah dipuaskan oleh para pegawai dan para pemimpin harus dapat memastikan bahwa para pegawai tersebut akan memperoleh hasil yang mereka cari pada saat mereka mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam menunjang

pencapaian tujuan instansi. Selain teori Maslow, Herzberg (dalam John M.I 2006:150) mengembangkan teori motivasi dua faktor.

Faktor pertama adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa yang tidak puas kepada pegawai. Faktor pertama disebut faktor lingkungan terdiri atas :

- 2) Gaji;
- 3) Keamanan pekerjaan;
- 4) Kondisi kerja;
- 5) Status;
- 6) Prosedur perusahaan;
- 7) Kualitas pengawasan teknis;
- 8) Kualitas hubungan interpersonal antara rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Faktor kedua adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik, terdiri atas :

- 1) Pencapaian;
- 2) Pengakuan;
- 3) Tanggung jawab;
- 4) Kemajuan;
- 5) Pekerjaan itu sendiri;
- 6) Kemungkinan untuk tumbuh.

c. Tujuan Pemberian Motivasi

Dalam pemberian motivasi semua instansi atau organisasi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efektif, dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2007:94) yaitu :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai;
- 2) Meningkatkan prestasi kerja pegawai;
- 3) Meningkatkan kedisiplinan pegawai dan mengurangi tingkat absensi pegawai;
- 4) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi dalam bekerja;

- 6) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas;
- 7) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Hasibuan (2007:105) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Menurut Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan, menurut Rivai (2005:14), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa maksud yaitu :

- 1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan;
- 2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar;
- 3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab;
- 4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rivai (2005:24), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan,

kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya;
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang pegawai;
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Menurut Sedarmayanti (2001:51) mengemukakan indikator-indikator kinerja yang diantaranya adalah:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat;

- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain;
- 3) Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan;
- 4) Kemampuan (*Capability*) adalah diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan;
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan sama.

2.1.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2003:16), pemimpin sebagai peranannya yang bersifat interpersonal harus bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dian (2014) hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Sebagai seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Pemimpin dituntut untuk dapat melakukan tiga fungsi yaitu: membantu para pegawai memahami, memilih, dan merumuskan tujuan bidang yang akan dicapai, menggerakkan para pegawai, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pemerintah, menciptakan suasana kantor sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan baik.

2.1.6 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Komunikasi menurut Solihin (2009:169) merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Suatu komunikasi sebagai proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka yang dalam hal ini sebagai dorongan dan bisa dijadikan aliran menuju motivasi kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Raharja (2004) Terdapat hubungan positif antara komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru SMUK BPK PENABUR Jakarta sehingga semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat.

Karena di dalam sebuah komunikasi dapat dijadikan faktor penentu tersampainya informasi dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi yang baik akan menciptakan suatu hubungan harmonis dan memudahkan diterimanya saran dan masukan dari pimpinan kepada bawahannya seperti kepala dinas kepada pegawainya.

2.1.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya. Seorang pemimpin harus pandai dalam memilih gaya apa yang cocok untuk diterapkan kepada bawahannya dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi. Menurut Winardi (2000:78) gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan sebagaimana gaya kepemimpinan semakin berkembang sesuai perubahan zaman.

Oleh karena itu, gaya seorang pemimpin dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang dalam suatu instansi dapat menentukan efektifitas dalam menjalankan tujuan organisasi atau instansi tersebut, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat maka akan memperlambat dan menghambat kinerja bawahannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wiguna (2015) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan.

2.1.8 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja

Sebuah komunikasi memiliki arti sebuah kegiatan dengan tujuan bertukar informasi, dengan melintasi ruang dan waktu dan menggunakan berbagai sarana teknis atau alami. Suatu komunikasi menurut Solihin (2009: 169) merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Purwanto (2013) bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja pada (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia). Efisiensi dalam suatu organisasi mengharuskan individu di dalamnya harus mampu menyampaikan pesan dengan baik. Keterampilan berkomunikasi salah satu elemen yang paling kuat untuk mendapatkan kinerja yang baik. Keterampilan komunikasi dengan efektif, bertindak sebagai jembatan bagi atasan dan bawahan untuk mencapai kemajuan dalam karir mereka masing-masing.

2.1.9 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Seseorang pasti butuh dorongan motivasi dalam melakukan suatu kegiatan apalagi dorongan dalam bekerja agar dapat mencapai kinerja yang baik. Motivasi harus diberikan secara terus menerus karena sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan. Menurut Hasibuan (2007:92), adanya motivasi itu penting karena dengan dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian yang

dilakukan Saputra (2012) Hasil dalam penelitian ini menunjukkan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah motivasi kerja. berpengaruh positif signifikan pada tenaga akademik di Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta.

Motivasi yang diberikan oleh atasan dapat memberikan dorongan dan semangat kerja kepada bawahannya dalam hal ini pegawai agar lebih giat lagi sehingga pegawai dapat lebih maju dan mampu meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.

2.1.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya. Seorang pemimpin harus pandai dalam memilih gaya apa yang tepat untuk diterapkan kepada bawahannya dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi. Menurut Tjiptono (2002:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi tersebut. Untuk mencapai perwujudan tersebut juga diperlukan sebuah motivasi kerja didalamnya

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seseorang perlu adanya dorongan semangat kerja dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi kerja orang dalam suatu instansi tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal. Pada penelitian yang dilakukan oleh Safitri,dkk (2012) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang.

2.1.11 Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Sebuah komunikasi sebuah kegiatan dengan tujuan bertukar informasi, dengan melintasi ruang dan waktu dan menggunakan berbagai sarana teknis atau

alami. Menurut Hasan (2005:17) Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran, perasaan dari seseorang kepada orang lain serta sebagai pengoperan ide dan gagasan untuk menyatukan kekuatan sehingga terjadi interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, menuju pencapaian tujuan bersama.. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2012) secara parsial variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah komunikasi organisasi dan motivasi. Kedua variabel tersebut berpengaruh positif signifikan. Keterampilan berkomunikasi salah satu elemen yang paling kuat untuk mendapatkan kinerja yang baik ditunjang motivasi kerja.

2.2 Kajian Empiris

Kajian empiris pada dasarnya berisi rangkuman hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan topik yang diteliti. Penelitian terdahulu ini sangatlah penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai *variabel intervening* telah banyak dilakukan.

Penelitian pertama dilakukan oleh Rahardja (2004) Penelitian yang dilakukan di SMUK BPK Penabur Jakarta bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara komunikasi antar pribadi guru (X1) dan motivasi kerja guru (X2) dengan kinerja guru SMUK BPK Penabur (Y). Penelitian dilakukan secara deskriptif korelasional, dengan populasinya terdiri atas semua guru di 7 (tujuh) SMUK BPK Penabur Jakarta yang berjumlah 70 orang. Jumlah uji coba 30 orang (diambil secara acak) dan jumlah sampel 70 orang. Pengujian persyaratan analisis dilakukan dengan menggunakan uji lilliefors. Hasilnya menunjukkan bahwa data sample berdistribusi normal. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada hubungan antara variabel komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru. Koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,533 dan persamaan regresi liniernya $Y = 4,214 + 0,297X1 +$

0,651X2. Koefisien determinasinya sebesar 0,285 yang berarti kontribusi variabel komunikasi antarpribadi guru dan variabel motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru SMUK BPK Penabur Jakarta sebesar 28,5%.

Penelitian kedua dilakukan oleh Safitri,dkk (2012) tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan gaya komunikasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja serta dampaknya secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Dengan objek penelitian dibatasi hanya terhadap variabel gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan gaya komunikasi sebagai variabel bebas (*independent variable*), variabel kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*) dan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Populasi penelitian adalah semua pegawai Sekretariat Daerah Kota Sabang, yaitu sejumlah 167 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai Sekretariat Daerah Kota Sabang. Sehingga metode yang digunakan adalah metode sensus. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kota Sabang adalah gaya kepemimpinan demokrasi, sedangkan untuk gaya komunikasi adalah gaya komunikasi berstruktur. Hasil penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan dan kerjasama tim secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel gaya komunikasi berstruktur secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Setyowati (2012) Obyek penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 3 Kota Kediri dengan responden seluruh guru dan karyawan sebanyak 70 orang. Kesimpulan dari hasil analisis adalah: (1) Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri yang dibuktikan oleh besarnya nilai $F\text{-hitung} = 101,617 > F\text{-tabel} = 2,53$. Besarnya kontribusi keempat variabel ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R^2)

= 0,862 atau 86,2%, sedangkan sisanya sebesar 13,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini; (2) Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri, yang dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi dan t-statistik masing-masing lebih besar dari t-tabel; dan (3) Faktor komunikasi mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0,201 dan koefisien determinasi parsial sebesar 19,45% adalah yang terbesar dibandingkan dengan tiga variabel yang lain.

Penelitian keempat dilakukan oleh Putra (2013) penelitian ini menggunakan seluruh karyawan PT. Merpati Bali sebagai responden penelitian sejumlah 79 orang, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh (sensus). Teknis analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari analisis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Purwanto (2013) penelitian ini merupakan penelitian survey yang melibatkan 79 responden; responden tersebut mewakili 380 karyawan PT Cahaya Inspirasi Indonesia dalam proyek-proyek tower/menara di Timor Leste pada periode 2010 hingga 2012. Sehingga, bisa disimpulkan bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja. Pada pengujian pengaruh tidak langsung dari komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi, nilai koefisien standar yang didapatkan adalah 0,916 (positif) sehingga bisa disimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Dalam pengujian pengaruh tidak langsung dari komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, nilai

koefisien beta standard yang didapatkan adalah 0,918 (positif) sehingga bisa disimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Dian (2014) penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan menggunakan rumus Slovin yaitu sampel yang diambil sebanyak 95 karyawan dari total karyawan PT.Pinnacle Apparels Semarang berjumlah 1844 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan komunikasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 49,2% (*Adjusted R Square*) dan sisanya 50,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Wiguna (2015) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan. Metode yang digunakan dalam menentukan responden adalah metode sensus, yang kemudian diuji menggunakan teknik analisis regresi linear berganda yang sebelumnya telah lolos uji validitas dan uji realibilitas. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut rangkuman kajian empiris:

Tabel 2.1 Kajian Empiris

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel- variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Rahardja (2004)	Komunikasi (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil analisis menunjukkan ada hubungan antara

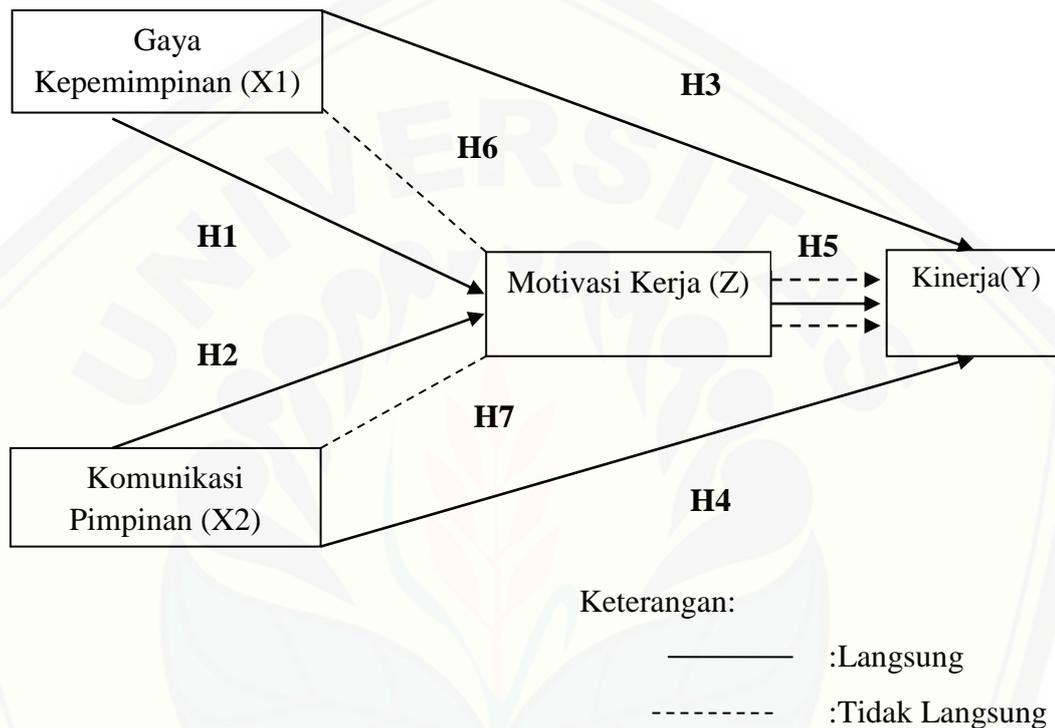
				variabel komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru SMUK BPK Penabur Jakarta
2.	Safitri,dkk (2012)	Gaya Kepemimpinan (X1) Kerjasama Tim (X2) Gaya Komunikasi (X3) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja (Y)	Path Analysis	Hasil penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang.
3.	Setyowati (2012)	Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Kerjasama Kelompok (X3) Pengambilan Keputusan (X4) Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Kesimpulan dari hasil analisis adalah: Secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, kerjasama kelompok dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 3 Kediri.
4.	Putra (2013)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Komunikasi disiplin kerja (X2) kinerja karyawan(Y)	Regresi Linear Berganda	Menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana

			variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.
5.	Purwanto (2013)	Komunikasi (X1) Motivasi (X2) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja (Y)	Path Analysis Bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja. Pada pengujian pengaruh tidak langsung dari komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi disimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT CahayaInspirasi Indonesia)
6.	Dian (2014)	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Komunikasi (X4) Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda Hasil analisis menunjukkan bahwa: Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja, dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang
7.	Wiguna (2015)	Gaya Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3) Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda Hasil analisis menunjukan gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan.

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah, dan kajian empiris yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual penelitian seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Data diolah (2016)

Berpijak dari kerangka konseptual pada gambar 2.1 maka dapat digambarkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan komunikasi pimpinan (X2) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y). Selain itu, juga dapat diketahui gaya kepemimpinan (X1) dan komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh secara tidak langsung kepada kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan. Maka, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Menurut Siagian (2003:16), pemimpin sebagai peranannya yang bersifat interpersonal harus bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Untuk itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dijadikan sebagai motivasi para bawahannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dian (2014) hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Sebagai seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H1: Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

2. Komunikasi menurut Solihin (2009:169) merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Suatu komunikasi sebagai proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku pegawai yang dalam hal ini sebagai dorongan dan bisa dijadikan aliran menuju motivasi kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Raharja (2004) Terdapat hubungan positif antara komunikasi antar pribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru SMUK BPK Penabur Jakarta sehingga semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja guru pun meningkat. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H2: Diduga Komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

3. Menurut Winardi (2000:78) gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan sebagaimana gaya kepemimpinan semakin berkembang sesuai perubahan zaman. Oleh karena itu, gaya seorang pemimpin dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang dalam suatu instansi dapat menentukan efektifitas dalam menjalankan tujuan organisasi atau instansi tersebut, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat maka akan memperlambat dan menghambat kinerja bawahannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Wiguna (2015) Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Area Bali Selatan. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H3: Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

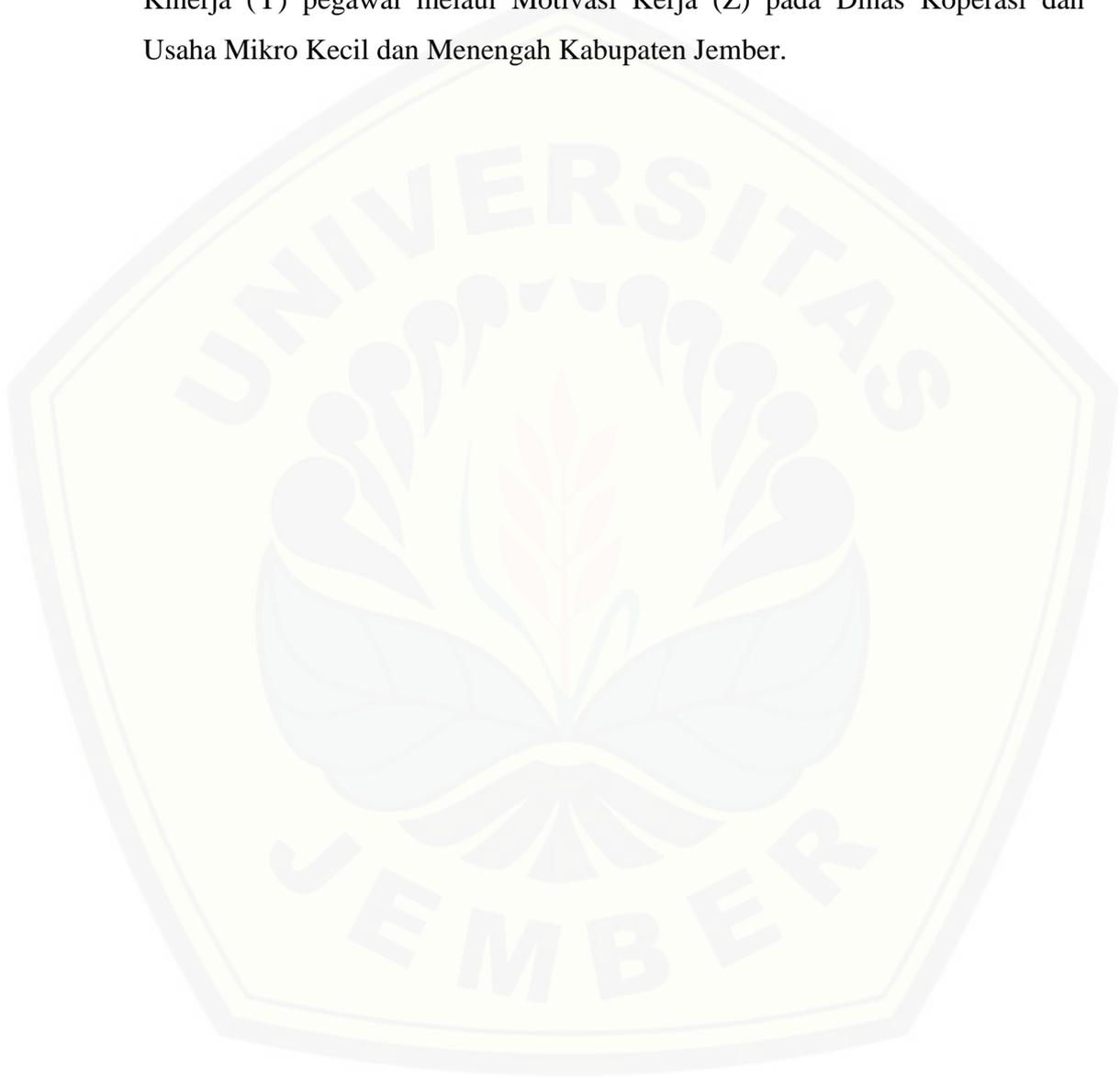
4. Sebuah komunikasi memiliki arti sebuah kegiatan dengan tujuan bertukar informasi, dengan melintasi ruang dan waktu dan menggunakan berbagai sarana teknis atau alami. Suatu komunikasi menurut Solihin (2009: 169) merupakan salah satu bagian terpenting dari aktivitas manusia dan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Purwanto (2013) bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja pada (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia). Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H4: Diduga Komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

5. Menurut Hasibuan (2007:92), adanya motivasi itu penting karena dengan dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian yang dilakukan Saputra (2012) Hasil dalam penelitian ini menunjukkan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah motivasi kerja. berpengaruh positif signifikan pada tenaga akademik di Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah
H5: Diduga Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember
6. Menurut Tjiptono (2002:161), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dapat menghasilkan keinginan terbaik dari organisasi atau instansi tersebut. Untuk mencapai perwujudan tersebut juga diperlukan sebuah motivasi kerja di dalamnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Safitri,dkk (2012) Hasil analisis menunjukan gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah
H6: Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai melalui Motivasi Kerja (Z) pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember
7. Menurut Hasan (2005:17) Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran, perasaan dari seseorang kepada orang lain serta sebagai pengoperan ide dan gagasan untuk menyatukan kekuatan sehingga terjadi interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, menuju pencapaian tujuan bersama.. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2012) secara parsial variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga akademik adalah komunikasi organisasi dan motivasi. Kedua variabel tersebut berpengaruh positif

signifikan. Keterampilan berkomunikasi salah satu elemen yang paling kuat untuk mendapatkan kinerja yang baik ditunjang motivasi kerja. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H7: Diduga Komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai melalui Motivasi Kerja (Z) pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Sesuai dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai *Variabel Intervening* pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember”, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang ada sebelumnya. Menurut Singarimbun (2005:255) jenis penelitian yang menggunakan *explanatory research* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu sampel populasi pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2002:134) yang dimaksud populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Menurut Arikunto (2002:131) yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Jumlah pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember 38 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus/populasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross-section*. Menurut Sugiyono (2001:92) mendefinisikan data *cross-section* sebagai data yang dikumpulkan pada waktu tertentu saja (sesaat).

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, data primer dapat berupa jawaban responden dari penyebaran kuesioner. Kuisoner yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi pimpinan, motivasi kerja, dan kinerja.

b. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari pihak lain berupa data olahan. Data sekunder ini dapat memperkuat data primer. Data sekunder ini bisa juga didapat dari jurnal, data kantor dinas, yaitu tentang profil kantor, jumlah pegawai, jenis kelamin, usia pegawai, golongan kepangkatan, dan masa kerja pegawai yang ada pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember yang digunakan untuk memperkuat penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Kuisisioner

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisisioner yang berisi pertanyaan dan pernyataan kepada responden yaitu pegawai yang ada di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Data yang diperoleh dari kuisisioner merupakan data primer berupa tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang diturunkan dalam beberapa item pernyataan.

b. Studi pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang ada kaitannya dengan penelitian ini, maupun dengan melihat dokumen-dokumen, arsip-arsip, baik yang berupa laporan maupun catatan yang ada seperti jurnal.

3.5 Identifikasi Operasional Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diuraikan di atas, maka variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan yang akan menjelaskan atau memengaruhi secara positif maupun negatif variabel tidak bebas di dalam pola hubungannya yang dilambangkan huruf (X) yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)
- 2) Variabel Komunikasi Pimpinan (X_2)

b. Variabel Perantara (*Intervening*)

Variabel perantara yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel *interveningnya* adalah Motivasi Kerja yang dilambangkan huruf (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel yang terikat pada variabel lain atau variabel yang dipengaruhi variabel X dan Z. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang dilambangkan huruf (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent*)(X)

- 1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya yang ada di pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Indikator-indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:
 - a) Iklim saling percaya mempercayai, merupakan dimana kepercayaan pemimpin kepada pegawainya yang tidak saling mencurigai mengenai pekerjaan pegawainya;
 - b) Penghargaan terhadap ide bawahan, merupakan suatu pemberian penghargaan pemimpin kepada pegawainya yang memberikan sumbangan ide yang baik bagi instansinya;
 - c) Memperhitungkan perasaan para bawahan, dimana seorang pemimpin dalam hal berbicara dan bertingkah laku harus melihat perasaan para bawahannya;
 - d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, merupakan wujud seorang pemimpin yang memikirkan kenyamanan para bawahan agar para bawahan merasa tenang didalam melakukan pekerjaan;
 - e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan, dimana seorang dituntut untuk memikirkan bagaimana para bawahannya hidup dalam kesejahteraan.
- 2) Variabel Komunikasi Pimpinan (X2), adalah proses memberikan keterangan, penyampaian pikiran, perasaan, pengoperan ide dan gagasan dari seseorang pemimpin Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember kepada pegawainya. Indikator komunikasi pemimpin dapat dilihat sebagai berikut:
 - a) Keterbukaan, yaitu keinginan pimpinan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember untuk mau terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara dalam hal ini para bawahannya;
 - b) Empati, pimpinan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara;

- c) Dukungan, pimpinan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk – angguk kepala;
- d) Berpikir positif, pimpinan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember harus berpikir positif, jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu;
- e) Tidak ada perbedaan, komunikasi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana yang baik dan tidak ada perbedaan antara pimpinan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember dan pegawainya.

b. Variabel Perantara (*Intervening*) (Z)

Variabel Motivasi kerja (Z), adalah Motivasi kerja yang diberikan pemimpin Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember kepada pegawainya sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kinerja optimal. Indikator yang dibutuhkan untuk mengukur kebutuhan yang dimiliki manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok kebutuhan, yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal kebutuhan seksual, dan sebagainya;
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman atau terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman, kekerasan baik kekerasan fisik maupun mental dan jaminan (kesehatan dan keselamatan kerja);
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya. Termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai (*affection*) dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan (*friendship*);

- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan otonomi, status, dan perhatian;
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan dirinya sendiri sesuai dengan apa yang diinginkan oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan sebagainya).

c. Variabel Terikat (*Dependent*) (Y)

Variabel Kinerja Pegawai (Y), adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembangkannya. Indikator-indikator kinerja yang diantaranya adalah:

- a) Kualitas Kerja (*Quality of Work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat;
- b) Ketepatan Waktu (*Promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain;
- c) Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan;

- d) Kemampuan (*Capability*) adalah diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan;
- e) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan sama.

3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan dalam mengukur indikator variabel untuk menghasilkan data kuantitatif didalam pengukuran. Skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Subiyanto (2007:119) bahwa skala likert dalam hal ini responden diminta tanggapannya akan pertanyaan yang diajukan kepadanya. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skor dari yang terendah sampai yang tertinggi. Untuk setiap item pertanyaan menggunakan kriteria:

1. Sangat setuju : skor 5
2. Setuju : skor 4
3. Cukup Setuju : skor 3
4. Tidak setuju : skor 2
5. Sangat tidak setuju : skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Normalitas Data

Normalitas data merupakan sebuah kunci yang harus dipenuhi dalam suatu sebab data sebelum melakukan regresi. Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Menurut Santoso (2012:212) tujuan

dilakukannya uji normalitas data adalah untuk mengetahui apakah di dalam model regresi tersebut dependen variabel, independen variabel ataupun keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Adapun kriteria di dalam pengujian normalitas data melalui *kolmogrov-smirnov test*, yaitu :

- 1.) Jika signifikan $> 0,05$, maka data berdistribusikan normal
- 2.) Jika signifikan $< 0,05$, maka data tidak berdistribusikan normal.

b. Uji Validitas

Untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner digunakan uji validitas. Menurut Ghazali (2006:45) Uji validitas mengukur apakah pertanyaan dalam kuisioner yang digunakan betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengukuran dinyatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Jika suatu item pernyataan tidak valid, maka item pernyataan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total dengan menggunakan metode *Pearson's Correlation Product Moment*, dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total item pernyataan tersebut. Instrumen dinyatakan valid jika nilai probabilitas $< 0,05$ ($\alpha=5\%$).

Rumus yang digunakan korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu :

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

X = nilai indikator variabel

Y = nilai total variabel

N = jumlah data (responded sampel)

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil $> r$ table, maka variabel tersebut valid;
- b. Jika r hasil positif, serta r hasil $< r$ table, maka variabel tersebut tidak valid.

c. Uji Reliabilitas

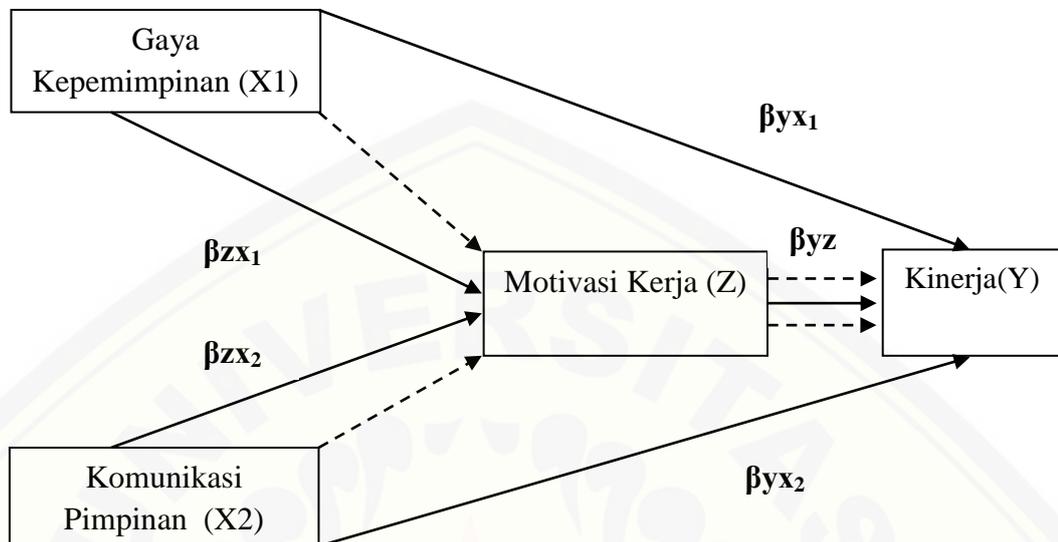
Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes mempunyai hasil yang tepat. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2002:169). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2006:42).

3.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sarwono (2006:147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi berganda. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur. Selanjutnya untuk analisis faktor untuk tiap variabel dengan menggunakan SPSS for Windows. Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Semua variable berskala interval.
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linear.
- c. Variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi dengan variabel satu sama lain.
- d. Model hanya bersifat seada

Berikut merupakan diagram jalur maupun koefisien jalur yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)
Sumber: Data diolah (2016)

Keterangan:

β_{zx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Z

β_{zx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Z

β_{yx_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{yx_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{yz} : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model *path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots(\text{Persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{yx_1} + \beta_{yx_2} + \beta_{yz} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots(\text{Persamaan 2})$$

Dimana:

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Komunikasi

Z : Motivasi Kerja

Y : Kinerja Pegawai

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: Variabel Pengganggu

3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji kesahihan nilai parameter yang dihasilkan oleh model yang digunakan dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik yang harus digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Normalitas Model

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dengan dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1.) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2.) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas adalah pengujian dari asumsi yang dalam satu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lain antar variabel bebas. Menurut Ghazali (2006:91), bahwa multikolineritas berarti terdapat hubungan linear yang seumpama atau eksak diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Dalam mengetahui mengenai atau tidaknya multikolineritas pada suatu variabel dapat diketahui melalui nilai *variance inflation factor (VIF)* dan nilai *tolerance* masing-masing dari variabel bebasnya. Dimana jika apabila nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$, maka dapat dinyatakan tidak ada multikolineritas.

c. Uji Heteroskeditas

Tujuan dari dilakukannya pengujian ini adalah untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residul satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskeditas. Didalam menguji ada atau tidak adanya heteroskeditas dalam satu model regresi, terdapat beberapa pengujian salah satunya uji Gletser. Menurut Ghazali (2006:105), pengujian heteroskeditas dengan menggunakan uji Gletser dilakukan

dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (5%), berarti tidak terjadi heteroskeditas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai hitung t yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskeditas. Untuk menentukan heteroskedastisitas juga dapat menggunakan grafik *scatterplot*, titik-titik yang terbentuk harus menyebar secara acak, tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3.10 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh satu variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan metode *level of significant* atau OLS. Di dalam menghitung t hitung adapun rumusnya adalah :

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

t = hasil t hitung

b = koefisien regresi variabel bebas (X)

sb = *standart error* dari variabel bebas

Kriteria pengujian yang digunakan sebagai berikut :

- Apabila t hitung $>$ t table, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- Apabila t hitung $<$ t table, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berarti variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

3.11 *Trimming Teory*

Menghitung jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi Pimpinan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui variabel *intervening* yakni Motivasi Kerja (Z). Dalam menghitung jalur, masing-masing jalur harus diuji signifikansinya terlebih dahulu menggunakan model *trimming theory*. Model ini digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri

dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut (Riduan, 2008), *trimming theory* dilakukan ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan, meskipun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan. Dalam menggunakan *trimming theory* perlu dilakukan penghitungan ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduan (2008:128), pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menghitung secara individu
- e. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3
- f. Merangkum ke dalam tabel
- g. Memakai dan menyimpulkannya

3.12 Menghitung Jalur

Setelah menghitung jalur dan variabelnya signifikan, maka proses selanjutnya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut ini adalah proses perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung :

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
 - 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{x_1z} = X_1 \rightarrow Z$$
 - 2) Pengaruh variabel komunikasi pemimpin (X_2) terhadap motivasi kerja (Z)

$$DE_{x_2z} = X_2 \rightarrow Z$$
 - 3) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{x_1y} = X_1 \rightarrow Y$$
 - 4) Pengaruh variabel komunikasi pemimpin (X_2) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{x_2y} = X_2 \rightarrow Y$$
 - 5) Pengaruh variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{zy} = Z \rightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z).

$$IE_{X_1ZY} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel komunikasi pemimpin (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z).

$$IE_{X_2ZY} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau TE)

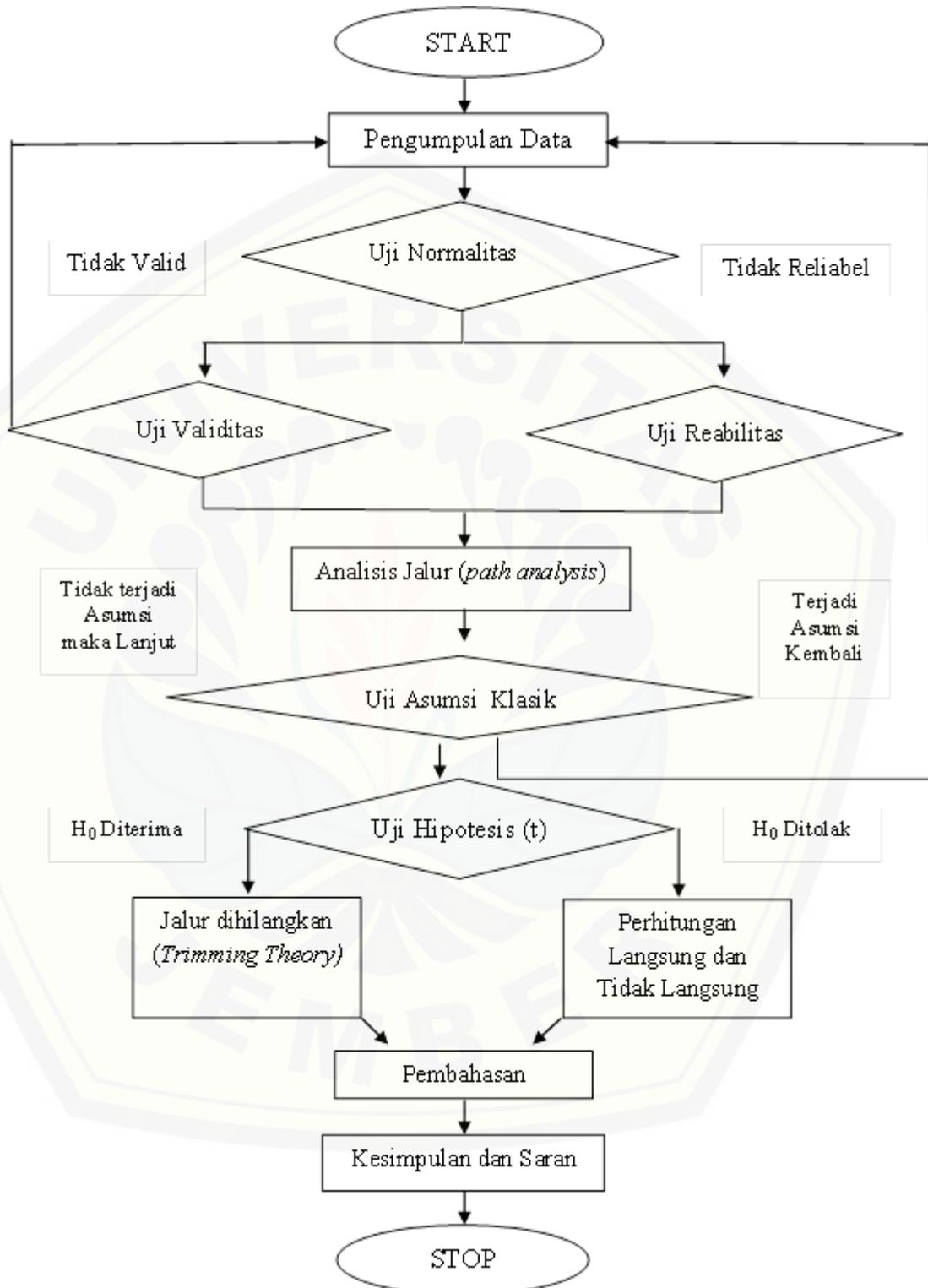
- 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

$$TE_{X_1ZY} = DE_{yx1} + IE_{yzx1}$$

- 2) Pengaruh variabel komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

$$TE_{X_2ZY} = DE_{yx2} + IE_{yzx2}$$

3.13 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data Diolah (2016)

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

1. *Start* merupakan tahap awal berbagai persiapan materi untuk mencari data.
2. Pengumpulan data yaitu dengan menyebarkan kuisioner dan wawancara yang ditujukan dan dijawab oleh responden.
3. Uji Normalitas Data, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.
4. Uji validitas, dan Uji reabilitas bertujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, mengetahui keandalan data. Selanjutnya adalah peengumpulan data, jika hasil uji dinyatakan tidak sah dan andal, maka kembali kelanhhkah sebelumnya.
5. Setelah hasil data valid dan reliable, maka data tersebut diolah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).
6. Data diolah dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Metode pendugaan yang dilakukan adalah parameter estimasi tidak bias harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskeditas, dan harus berdistribusi normal.
7. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Bila dalam uji t terdapat jalur hipotesis nol nya diterima maka jalur harus dihilang (*Trimming Teory*) kemudian dihitung kembali koefisien dari jalur yang baru (tanpa jalur yang tidak signifikan) hingga memperoleh hipotesis nol tolak lalu menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan dari hasil pengolahan data.
9. Kesimpulan dan saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
10. *Stop* yaitu menunjukkan berakhirnya kegiatan peneliti

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- b. Komunikasi pimpinan (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- c. Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- d. Komunikasi pemimpin (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- e. Motivasi kerja (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- f. Gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan melalui Motivasi Kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.
- g. Komunikasi pimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja (Z) pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan akan menjadi gambaran terhadap variabel penelitian yang diangkat pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro

Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Oleh karena itu, berikut merupakan saran yang perlu disampaikan:

a. Bagi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember hendaknya meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara:

- 1.) Meningkatkan iklim saling percaya mempercayai mengenai pekerjaan yang dilakukan pegawainya sehingga menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang optimal.
- 2.) Memperhatikan perasaan para pegawainya kaitannya dengan gaya kepemimpinan untuk peningkatan kinerja pegawai.
- 3.) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merespon dan menanggapi informasi yang diberikan dimana komunikasi kepada setiap individu selalu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.
- 4.) Melakukan motivasi dengan memenuhi kebutuhan fisiologis pegawainya dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja yang telah ada pada diri pegawai sehingga kinerja pegawai mengalami peningkatan terus menerus.
- 5.) Memberikan dorongan tanggung jawab kepada pegawai dalam mencapai kinerja secara maksimal sesuai aturan yang ada.

b. Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini tidak luput dari segala kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, bagi akademisi dan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel pada penelitian mengingat masih banyak faktor lain yang menarik untuk diangkat kepermukaan. Penelitian yang dilakukan pada satu objek penelitian, hendaknya dapat dilakukan secara time series agar dapat mengetahui perbedaan dari waktu ke waktu. Selain itu, penambahan objek penelitian juga dapat menyempurnakan hasil analisis selanjutnya karena mampu membandingkan fenomena yang terjadi pada objek satu dan objek lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Dian, Riandani. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang*. Jurnal. Fakultas Ekonomi & Bisnis Binus, (online), (<http://eprints.dinus.ac.id/8773/>), diakses 30 Oktober 2015)
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasan, Erliana. 2005. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara
- John MI, Robert and Michael. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ke Tujuh Jilid I*. Jakarta: Erlangga
- Juwaini, Hamdan. 2014. *Kontribusi Kepemimpinan dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru SD di UPTD DIKPORA Kecamatan Jebres Kota Surakarta*. Jurnal. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, (Online), (<http://eprints.ums.ac.id/32451/>), diakses tanggal 30 Oktober 2015)
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Purwanto, Sony. 2013. *Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia)*. Jurnal. Malang: FEB-Universitas Brawijaya,

.(Online),(<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Purwanto%2CSony.2013.d> diakses tanggal 30 Oktober 2015)

Putra,dkk.2013.*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repair Pada PT.Merpati Bali*.Jurnal.Bali:Universitas Udayana, (Online),(<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/4775>diakses tanggal 30 Oktober 2015)

Rahardja,Alice.2004.*Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Gurudengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta*.Jakarta:Jurnal Pendidikan Penabur, (Online),(<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Rahardja%2CAlice.2004>.Diakses tanggal 30 Oktober 2015)

Kiswanto,2010.*Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*.Jurnal Eksis.Poltek Samarinda.

Riduan,Kuncoro.2008.*Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Kedua. Bandung:Alfabeta

Rivai, Veithzal.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teknologi ke Praktik*.Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

Robbins,Stephen and Coulter,2004.*Management Sevent Edition*,Prentice Hall

Safitri,dkk.2012.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang*.Jurnal.Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala.Volume 1-17, (Online),([https://scholar.google.co.id/scholar?q="+Safitri%2Cdkk.2012](https://scholar.google.co.id/scholar?q=),diakses ses 29 Oktober 2015)

Saputra,Artinto.2012.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Akademik Pada Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta*.Jurnal.Falkutas Ekonomi Universitas Gunadarma,(Online),(

<https://scholar.google.co.id/scholar?q=Saputra%2C%20Artinto.2012>. Diakses tanggal 29 Oktober 2015)

Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: CV Adi Offset.

Santoso, Singgih. 2012. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Scott, A, Thomas. 2014. *Manajemen Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju

Setyowati, Wiwik. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kerjasama Kelompok dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Negeri 3 Kota Kediri*. Kediri: Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI

Siagian, P. Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Singarimbun, Masri dan Efendi. 2005. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia

Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga

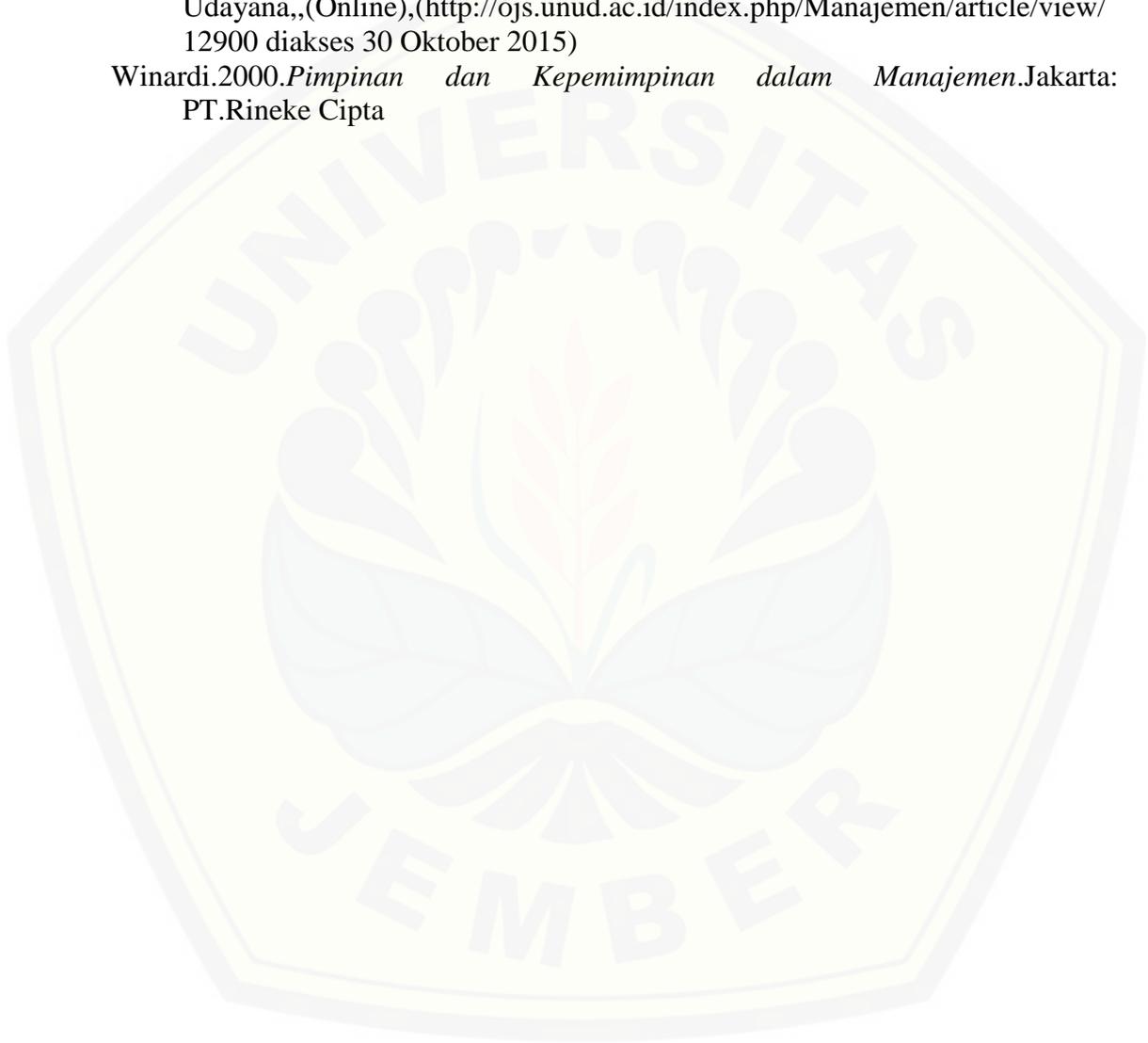
Subiyanto, I. 2007. *Metodologi Penelitian Edisi 3*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN

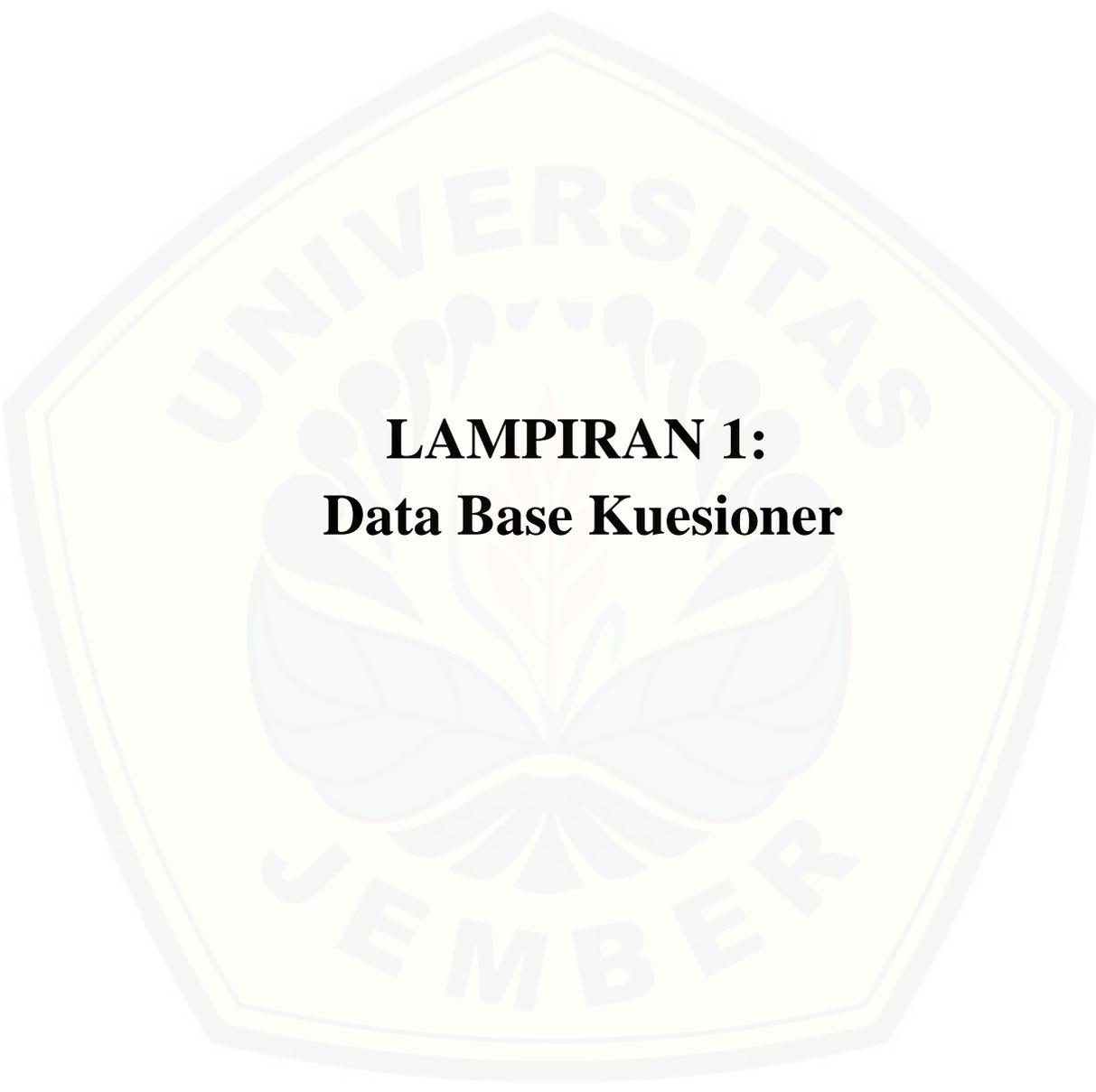
Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Tjipjono, Fandi. 2002. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Umam, Khairul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia

- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, Udik Budi. 2011. *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: BKD
- Wiguna, Dewa. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan*. Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana,, (Online), (<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/12900> diakses 30 Oktober 2015)
- Winardi. 2000. *Pimpinan dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineke Cipta





LAMPIRAN 1:
Data Base Kuesioner

Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai *Variabel Intervening* pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember”**. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini. Oleh sebab itu peneliti menyampaikan banyak terimakasih.

Peneliti,

Lufi Rizki Pradana

NIM 140810201242



LAMPIRAN 2:
Petunjuk Pengisian Kuesioner
Penelitian

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor responden :.....(diisi oleh peneliti)

Umur :.....tahun

Jenis kelamin : Perempuan/Laki-laki (coret yang tidak perlu)

Tingkat pendidikan : 1. Diploma (D2/D3)

2. Sarjana (S1)

3. Magister (S2)

Jabatan responden :.....

Lama bekerja :.....

II. PETUNJUK PENGISIAN

a. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.

b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang anda anggap benar. Terdapat empat (4) pilihan jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Cukup Setuju (CS) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1



**LAMPIRAN 3:
Kuesioner Penelitian**

Daftar Kuisisioner

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan yang memimpin saya, saling percaya mempercayai mengenai pekerjaan pegawainya.					
2.	Pimpinan yang memimpin saya, memberi penghargaan kepada ide bawahan yang berprestasi/ <i>reward</i> .					
3.	Pimpinan yang memimpin saya, memperhitungkan perasaan para bawahan.					
4.	Pimpinan yang memimpin saya, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.					
5.	Pimpinan yang memimpin saya, perhatian pada kesejahteraan bawahan.					

2. Komunikasi Pimpinan (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan yang memimpin saya, selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk merespon serta mau menanggapi informasi yang diberikan.					
2.	Pimpinan yang memimpin saya, selalu bersedia mendengar keluhan saya.					
3.	Pimpinan yang memimpin saya, selalu mendukung isi pembicaraan walaupun dengan tepukan atau anggukan kepala.					
4.	Pimpinan yang memimpin saya memberikan respon yang menyenangkan serta selalu ada					

	ketertarikan dalam menanggapi informasi yang diterimanya.					
5.	Pimpinan yang memimpin saya, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan dalam hal yang perlu dibahas serta tidak memandang jabatan dan status.					

3. Motivasi Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya termotivasi oleh pimpinan untuk bekerja dengan semangat, memenuhi kebutuhan fisiologis (makanan,air,kebutuhan ragawi) saya terpenuhi.					
2.	Jaminan (kesehatan, keselamatan kerja) masa sekarang sampai pensiun dari kantor yang terpenuhi memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
3.	Hubungan sosial yang baik antar pegawai maupun dengan pimpinan dapat memotivasi saya dalam bekerja.					
4.	Saya akan lebih giat bekerja jika mendapat penghargaan maupun perhatian dari pimpinan saya.					
5.	Pimpinan memberikan kesempatan kebebasan untuk saya berkreatifitas dalam melayani masyarakat.					

4.Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan tugas dengan rasa tanggung jawab dalam mencapai hasil yang maksimal sesuai aturan yang ada.					
2.	Saya bekerja mencapai target kerja yang ditetapkan oleh instansi					
3.	Saya bekerja dengan kesadaran diri untuk mengerjakan tugas-tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.					
4.	Kemampuan saya dalam bekerja dapat dikembangkan melalui pelatihan.					
5.	Saya selalu mengkomunikasikan saran dan pendapat dalam memecahkan masalah antara pimpinan dan pegawai atas kinerja yang saya berikan kepada instansi.					



LAMPIRAN 4
Rekapitulasi Kuisoner

Rekapitulasi Kuesioner

VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN						VARIABEL KOMUNIKASI PIMPINAN						VARIABEL MOTIVASI KERJA						VARIABEL KINERJA PEGAWAI					
P1	P2	P3	P4	P5	T	P1	P2	P3	P4	P5	T	P1	P2	P3	P4	P5	T	P1	P2	P3	P4	P5	T
3	3	3	4	5	18	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	4	18	4	4	5	5	5	23
2	3	3	4	4	16	3	3	3	4	4	17	3	3	4	4	5	19	4	4	4	4	4	20
3	4	4	5	5	21	3	4	4	4	5	20	3	3	4	4	5	19	4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21	3	4	4	4	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22
4	3	4	3	4	18	3	4	4	4	5	20	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	5	21
3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	4	16	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	5	21	4	4	5	5	5	23
3	3	3	4	4	17	2	2	3	3	3	13	3	3	3	4	4	17	3	3	4	4	4	18
3	4	4	4	5	20	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23
3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24
2	3	3	3	5	16	3	3	4	4	4	18	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	5	19
3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	4	19	3	4	4	5	5	21
4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
3	4	3	3	4	17	3	3	4	4	5	19	2	3	3	4	4	16	4	4	5	5	5	23
3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	5	19	3	3	4	5	5	20
3	4	4	4	5	20	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
3	3	3	4	4	17	2	3	3	4	4	16	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
3	3	3	4	4	17	2	3	3	3	3	14	4	3	4	4	5	20	4	4	4	5	5	22
3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	3	3	4	4	5	19	3	4	4	4	4	19
2	3	3	4	4	16	2	3	3	3	3	14	2	2	3	3	3	13	4	4	4	4	5	21
3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	4	17	2	3	3	4	5	17
3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23
3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
2	3	4	4	5	18	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
3	4	3	4	4	18	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	18	3	3	4	5	5	20
4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	2	3	3	4	4	16	4	4	4	4	4	20
4	4	2	3	4	17	3	3	3	3	4	16	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	5	19
4	3	3	4	4	18	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	5	19	3	3	4	5	4	19
2	3	3	3	4	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	18
2	3	3	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	4	4	5	5	5	23
3	4	3	4	4	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	5	22	4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	4	5	5	5	23
2	3	2	3	4	14	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	4	18
2	3	3	4	4	16	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23

2	3	3	3	4	15	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	5	5	5	5	24
3	3	3	4	4	17	3	3	4	4	5	19	4	3	4	4	5	20	3	3	4	4	5	19
3	3	4	4	5	19	3	4	4	4	5	20	3	3	4	4	5	19	3	4	4	5	5	21
4	4	4	5	5	22	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	25





LAMPIRAN 5 :
Hasil Output SPSS
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

1. Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	14.7895	2.603	.415	.351	.734
P2	14.4211	2.899	.513	.367	.690
P3	14.3684	2.509	.588	.421	.655
P4	13.9737	2.783	.515	.348	.686
P5	13.5000	2.743	.500	.363	.691

2. Komunikasi Pimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	15.0263	2.459	.667	.583	.798
P2	14.7368	2.686	.569	.457	.825
P3	14.3421	2.718	.713	.604	.789
P4	14.2368	2.888	.750	.640	.792
P5	13.9737	2.459	.600	.514	.822

3. Motivasi Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	15.4474	2.308	.629	.630	.754
P2	15.4474	2.578	.605	.696	.759
P3	15.0000	2.811	.663	.492	.752
P4	14.7895	2.819	.680	.596	.750
P5	14.4737	2.580	.470	.614	.811

4. Kinerja Pegawai

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	17.5526	2.686	.708	.750	.783
P2	17.3947	2.732	.735	.713	.773
P3	16.9211	2.940	.768	.653	.766
P4	16.6842	3.303	.593	.548	.814
P5	16.5000	3.770	.404	.283	.856

Uji Reliabilitas

1. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.737	.745	5

2. Komunikasi Pimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.853	5

3. Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.803	.822	5

4. Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.835	.832	5



LAMPIRAN 6:

Hasil Output SPSS

**Uji Normalitas Data, Analisis Jalur,
Uji Asumsi Klasik, dan Uji hipotesis**

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=GAYAKEPEMIMPINAN KOMUNIKASI MOTIVASI KINERJA

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		GAYA KEPEMIMPINAN	KOMUNIKASI PIMPINAN	MOTIVASI	KINERJA
N		38	38	38	38
Normal Parameters ^a	Mean	17.8158	17.8947	19.2632	21.2632
	Std. Deviation	2.03822	1.73656	2.15211	2.15211
Most Extreme Differences	Absolute	.148	.261	.156	.159
	Positive	.148	.134	.156	.116
	Negative	-.099	-.261	-.147	-.159
Kolmogorov-Smirnov Z		1.038	1.609	0.927	1.978
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.232	0.200	0.357	0.160
a. Test distribution is Normal.					

JALUR PERTAMA

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MOTIVASI
  /METHOD=ENTER GAYAKEPEMIMPINAN KOMUNIKASI
  /PARTIALPLOT ALL
  /SCATTERPLOT=(MOTIVASI , *SRESID)
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)

  /CASEWISE PLOT(ZRESID) ALL.
    
```

Regression

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MOTIVASI	18.7895	1.97495	38
GAYAKEPEMIMPINAN	17.2105	1.81819	38
KOMUNIKASI	17.5526	1.99591	38

Correlations

		MOTIVASI	GAYAKEPEMIMPINAN	KOMUNIKASI
Pearson Correlation	MOTIVASI	1.000	.645	.695
	GAYAKEPEMIMPINAN	.645	1.000	.541
	KOMUNIKASI	.695	.541	1.000
Sig. (1-tailed)	MOTIVASI	.	.000	.000
	GAYAKEPEMIMPINAN	.000	.	.000
	KOMUNIKASI	.000	.000	.
N	MOTIVASI	38	38	38
	GAYAKEPEMIMPINAN	38	38	38
	KOMUNIKASI	38	38	38

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.765 ^a	.586	.562	1.30682	1.611

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, GAYAKEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: MOTIVASI

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.175	2.250		1.411	.167
GAYAKEPEMIMPINAN	.413	.140	.380	2.940	.006
KOMUNIKASI	.485	.128	.490	3.789	.001

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.175	2.250				
GAYAKEPEMIMPINAN	.413	.140	.380	.320	.708	1.413
KOMUNIKASI	.485	.128	.490	.412	.708	1.413

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Model Summary^b

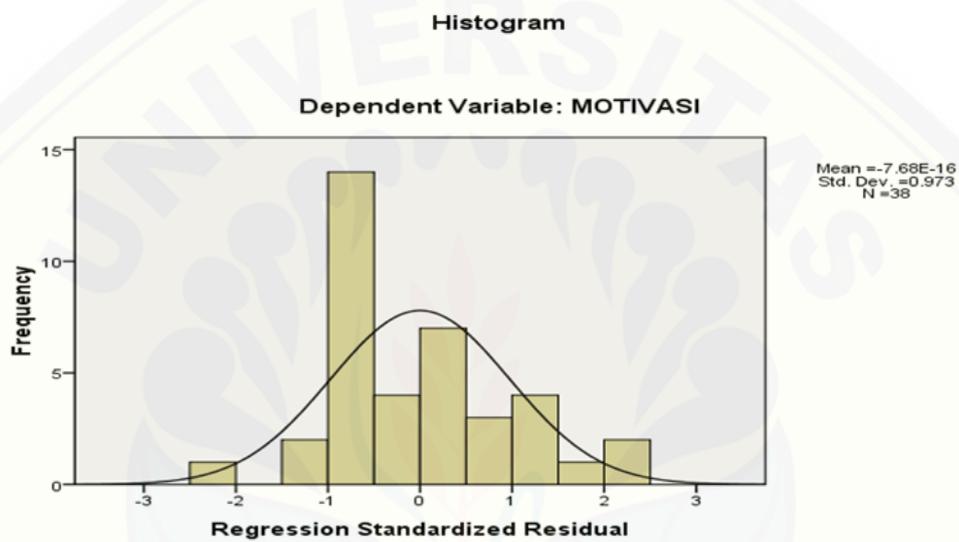
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.765 ^a	.586	.562	1.30682	1.611

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.765 ^a	.586	.562	1.30682	1.611

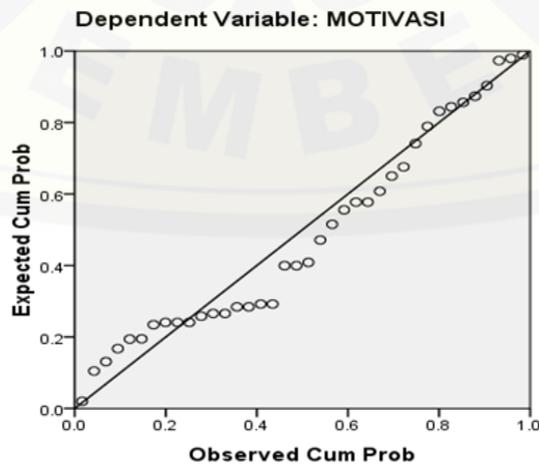
a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, GAYAKEPEMIMPINAN

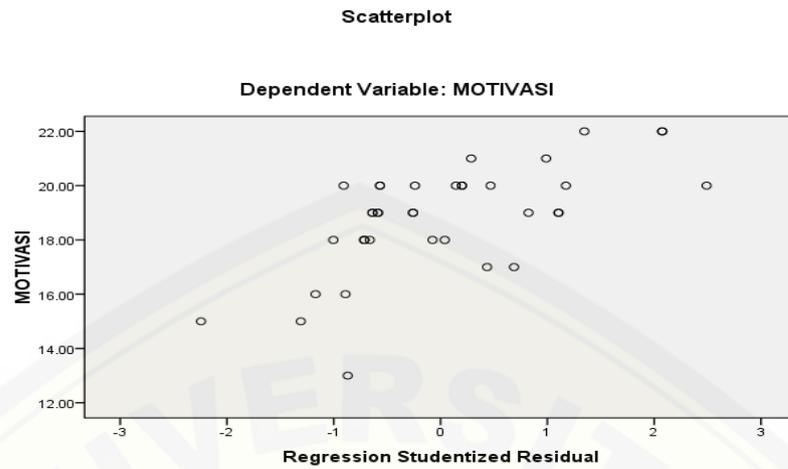
b. Dependent Variable: MOTIVASI



Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





JALUR KEDUA

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT KINERJA
  /METHOD=ENTER GAYAKEPEMIMPINAN KOMUNIKASI MOTIVASI
  /PARTIALPLOT ALL
  /SCATTERPLOT=(KINERJA , *SRESID)
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)

  /CASEWISE PLOT(ZRESID) ALL.
    
```

Regression

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KINERJA	21.2632	2.15211	38
GAYAKEPEMIMPINAN	17.8158	2.03822	38
KOMUNIKASI	17.8947	1.73656	38
MOTIVASI	19.2632	2.15211	38

Correlations

		KINERJA	GAYA KEPEMIMPIN AN	KOMUNIKA SI	MOTIVASI
Pearson Correlation	KINERJA	1.000	.461	.673	.632
	GAYAKEPEMIMPINAN	.461	1.000	.369	.276
	KOMUNIKASI	.673	.369	1.000	.658
	MOTIVASI	.632	.276	.658	1.000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	.002	.000	.000
	GAYAKEPEMIMPINAN	.002	.	.011	.047
	KOMUNIKASI	.000	.011	.	.000
	MOTIVASI	.000	.047	.000	.
N	KINERJA	38	38	38	38
	GAYAKEPEMIMPINAN	38	38	38	38
	KOMUNIKASI	38	38	38	38
	MOTIVASI	38	38	38	38

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.751 ^a	.563	.525	1.48350	2.202

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, GAYAKEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

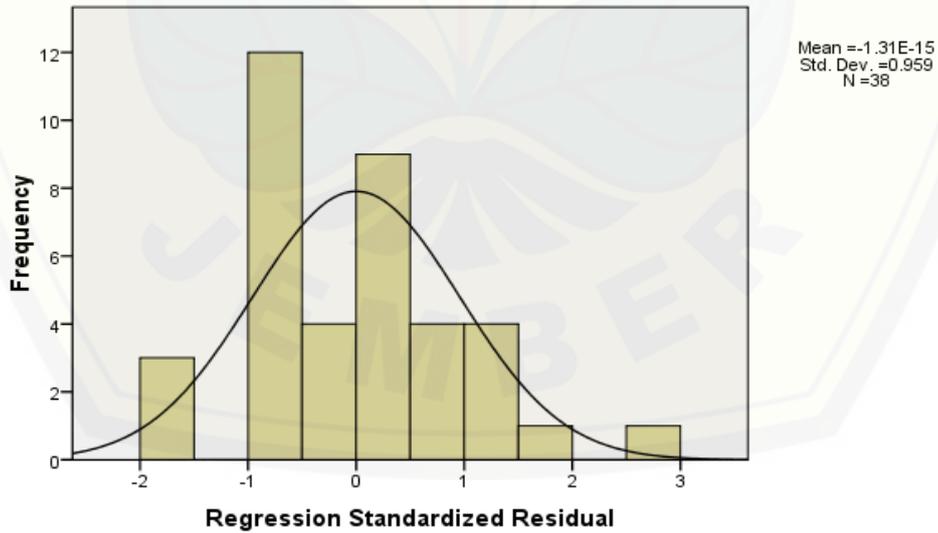
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.356	2.910		.810	.424		
GAYAKEPEMI MPINAN	.247	.129	.234	1.919	.063	.862	1.160
KOMUNIKASI	.466	.193	.376	2.411	.021	.529	1.891
MOTIVASI	.320	.151	.320	2.124	.041	.565	1.770

a. Dependent Variable:
KINERJA

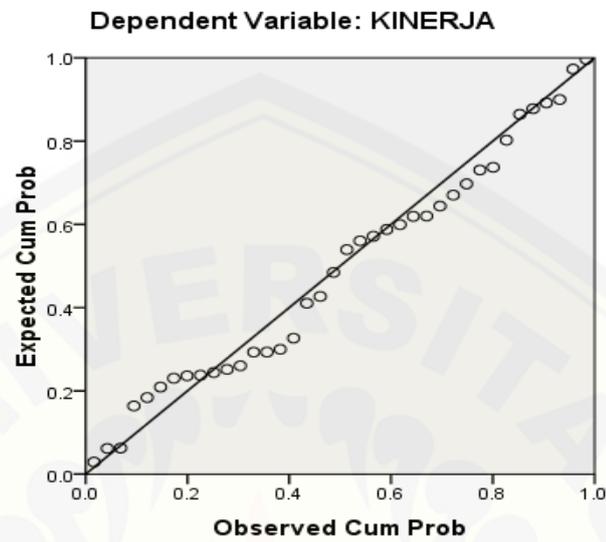
Charts

Histogram

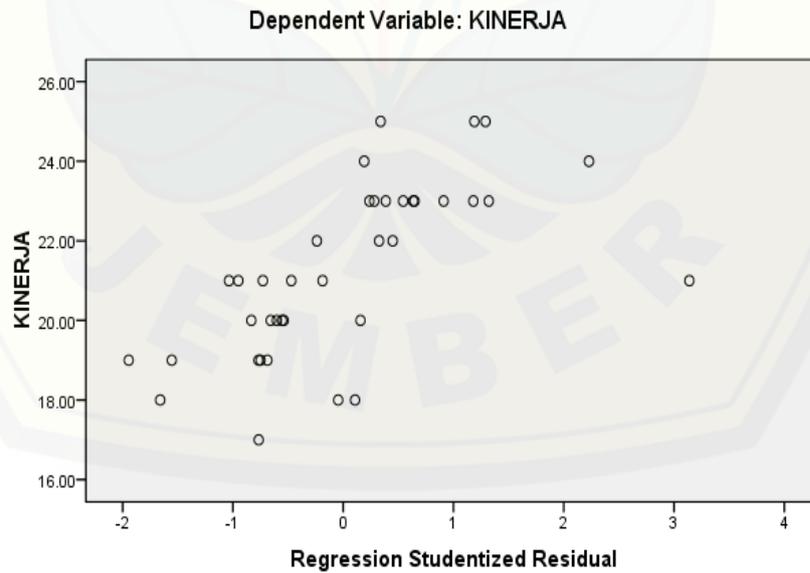
Dependent Variable: KINERJA



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



The background of the page features a large, faint watermark of the Universitas Jember logo. The logo is a shield-shaped emblem with a yellow background and a grey border. Inside the shield, the word "UNIVERSITAS" is written in a semi-circle at the top, and "JEMBER" is written in a semi-circle at the bottom. In the center of the shield is a stylized floral or leaf-like design in shades of green and blue.

LAMPIRAN 7:
Tabel Uji R, dan Uji – t

Tabel r product Moment (Sig = 0,05)

Df	r	Df	R	df	R	df	R
1	0.9969	26	0.3739	51	0.2706	76	0.2227
2	0.9500	27	0.3673	52	0.2681	77	0.2213
3	0.8783	28	0.3610	53	0.2656	78	0.2199
4	0.8114	29	0.3550	54	0.2632	79	0.2165
5	0.7545	30	0.3494	55	0.2609	80	0.2162
6	0.7067	31	0.3440	56	0.2586	81	0.2159
7	0.6664	32	0.3388	57	0.2564	82	0.2146
8	0.6319	33	0.3388	58	0.2542	83	0.2133
9	0.6021	34	0.3291	59	0.2521	84	0.2120
10	0.5760	35	0.3246	60	0.2500	85	0.2108
11	0.5529	36	0.3202	61	0.2480	86	0.2096
12	0.5324	37	0.3160	62	0.2461	87	0.2084
13	0.5140	38	0.3120	63	0.2441	88	0.2072
14	0.4973	39	0.3081	64	0.2423	89	0.2061
15	0.4821	40	0.3044	65	0.2404	90	0.2050
16	0.4683	41	0.3008	66	0.2387	91	0.2039
17	0.4555	42	0.2973	67	0.2369	92	0.2028
18	0.4438	43	0.2940	68	0.2352	93	0.2017
19	0.4329	44	0.2907	69	0.2335	94	0.2006
20	0.4227	45	0.2876	70	0.2319	95	0.1996
21	0.4132	46	0.2845	71	0.2303	96	0.1986
22	0.4044	47	0.2816	72	0.2287	97	0.1975
23	0.3961	48	0.2787	73	0.2272	98	0.1966
24	0.3882	49	0.2759	74	0.2257	99	0.1956
25	0.3809	50	0.2732	75	0.2242	100	0.1946

Tabel Distribusi t			
Df	0,1	0,05	0,025
1	3.0777	6.3138	12.7062
2	1.8856	2.9200	4.3027
3	1.6377	2.3534	3.1824
4	1.5332	2.1318	2.7764
5	1.4759	2.0150	2.5706
6	1.4398	1.9432	2.4469
7	1.4149	1.8946	2.3646
8	1.3968	1.8595	2.3060
9	1.3830	1.8331	2.2622
10	1.3722	1.8125	2.2281
11	1.3634	1.7959	2.2010
12	1.3562	1.7823	2.1788
13	1.3502	1.7709	2.1604
14	1.3450	1.7613	2.1448
15	1.3406	1.7531	2.1314
16	1.3368	1.7459	2.1199
17	1.3334	1.7396	2.1098
18	1.3304	1.7341	2.1009
19	1.3277	1.7291	2.0930
20	1.3253	1.7247	2.0860
21	1.3232	1.7207	2.0796
22	1.3212	1.7171	2.0739
23	1.3195	1.7139	2.0687
24	1.3178	1.7109	2.0639
25	1.3163	1.7081	2.0595
26	1.3150	1.7056	2.0555
27	1.3137	1.7033	2.0518
28	1.3125	1.7011	2.0484
29	1.3114	1.6991	2.0452
30	1.3104	1.6973	2.0423
31	1.3095	1.6955	2.0395
32	1.3086	1.6939	2.0369
33	1.3077	1.6924	2.0345
34	1.3070	1.6909	2.0322
35	1.3062	1.6896	2.0301
36	1.3055	1.6883	2.0281
37	1.3049	1.6871	2.0262
38	1.3042	1.6860	2.0244
39	1.3036	1.6849	2.0227
40	1.3031	1.6839	2.0211
41	1.3025	1.6829	2.0195
42	1.3020	1.6820	2.0181
43	1.3016	1.6811	2.0167
44	1.3011	1.6802	2.0154
45	1.3006	1.6794	2.0141
46	1.3002	1.6787	2.0129

47	1.2998	1.6779	2.0117
48	1.2994	1.6772	2.0106
49	1.2991	1.6766	2.0096
50	1.2987	1.6759	2.0086
51	1.2984	1.6753	2.0076
52	1.2980	1.6747	2.0066
53	1.2977	1.6741	2.0057
54	1.2974	1.6736	2.0049
55	1.2971	1.6730	2.0040
56	1.2969	1.6725	2.0032
57	1.2966	1.6720	2.0025
58	1.2963	1.6716	2.0017
59	1.2961	1.6711	2.0010
60	1.2958	1.6706	2.0003
61	1.2956	1.6702	1.9996
62	1.2954	1.6698	1.9990
63	1.2951	1.6694	1.9983
64	1.2949	1.6690	1.9977
65	1.2947	1.6686	1.9971
66	1.2945	1.6683	1.9966
67	1.2943	1.6679	1.9960
68	1.2941	1.6676	1.9955
69	1.2939	1.6672	1.9949
70	1.2938	1.6669	1.9944
71	1.2936	1.6666	1.9939
72	1.2934	1.6663	1.9935
73	1.2933	1.6660	1.9930
74	1.2931	1.6657	1.9925
75	1.2929	1.6654	1.9921
76	1.2928	1.6652	1.9917
77	1.2926	1.6649	1.9913
78	1.2925	1.6646	1.9908
79	1.2924	1.6644	1.9905
80	1.2922	1.6641	1.9901
81	1.2921	1.6639	1.9897
82	1.2920	1.6636	1.9893
83	1.2918	1.6634	1.9890
84	1.2917	1.6632	1.9886
85	1.2916	1.6630	1.9883
86	1.2915	1.6628	1.9879
87	1.2914	1.6626	1.9876
88	1.2912	1.6624	1.9873
89	1.2911	1.6622	1.987
90	1.291	1.662	1.9867
91	1.2909	1.6618	1.9864
92	1.2908	1.6616	1.9861
93	1.2907	1.6614	1.9858
94	1.2906	1.6612	1.9855

95	1.2905	1.6611	1.9853
96	1.2904	1.6609	1.985
97	1.2903	1.6607	1.9847
98	1.2902	1.6606	1.9845
99	1.2902	1.6604	1.9842
100	1.2901	1.6602	1.984

