

**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DISPERINDAG KABUPATEN MALANG**

**Ira Kurnia Parda Saputri Dewi<sup>1</sup>, Nehruddin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Prodi Manajemen STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

<sup>2</sup>Prodi Magister Manajemen STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

**Abstrak.** Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak terhadap kinerja organisasional dibutuhkan peran sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh baik secara simultan dan parsial Kompetensi Sumber daya Manusia yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Disperindag Kabupaten Malang. Penelitian ini termasuk dalam kategori jenis penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Sampel yang diambil merupakan sampel populasi yaitu pegawai Disperindag Kabupaten Malang berjumlah 34 pegawai, sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara simultan maupun parsial variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai PT. Bank JATIM Banyuwangi dibutuhkan adanya kompetensi pegawai Disperindag Kabupaten Malang dengan Sumber daya manusia yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan. Saran dalam penelitian ini, perlu mempertimbangkan Disperindag Kabupaten Malang komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi kepemimpinan dalam penilaian kinerja karyawan.

**Kata kunci: Komunikasi, Kerjasama kelompok, Kepemimpinan dan Kinerja karyawan**

**PENDAHULUAN**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar lip service saja. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat

dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial. Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh pegawai dan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Pegawai-pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan pegawai-pegawai yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan. Disperindag Kabupaten Malang tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas karena itu perusahaan perlu memperbaiki kinerja pegawai. Organisasi perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan pegawai yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Penilaian kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Disperindag Kabupaten Malang perlu mengetahui berbagai kelemahan atau kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai.

Atas dasar tersebut, tujuan penelitian menguji pengaruh komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2015:45). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik.

Mathis dan Jackson (2012:85), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan /organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999:75).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan

orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan (Mathis dan Jackson, 2012:54).

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 2006:54). Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Boulter *et.al* (2006:57) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998:97), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai

dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (2014:68) memiliki beberapa ciri, yaitu :

1. Bisa menghasilkan efektifitas yang lebih besar.
2. Dapat menempatkan orang-orang pada posisi yang seharusnya (*the right man on the right place*).
3. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi dan komitmen setiap organisasi.
4. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja serta antara orang-orang dalam organisasi dan diluar organisasi.
5. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Proses komunikasi sering kali dijumpai beberapa macam hambatan, menurut Diana dan Tjiptono (2014:75) hambatan tersebut diantaranya berupa :

1. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
2. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentuan informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
3. Perbedaan bahasa
4. Keadaan emosi pengirim dan penerima.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi.

Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam langkah mencapai kepuasan pelanggan menurut Sunu (2009:57) antara lain :

1. Penjelasan singkat tingkat manajemen.  
Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistematis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.
2. Pertemuan pertukaran informasi.  
Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi.
3. Informasi yang terdokumentasi.

Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasi, seperti buku-buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.

4. Sarana teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi, menambah kemudahan dalam bidang komunikasi, sehingga lebih terjamin keakuratan dan kecepatan.

Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi, menurut Hariandja (2012:74), sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi kesamping (*lateral communication*). Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

Komunikasi ke atas adalah penyampaian informasi dari pegawai keatasan atau perusahaan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain-lain. Komunikasi ke samping adalah komunikasi yang terjadi diantara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

### **Kerjasama Kelompok**

Kerjasama kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam perusahaan. Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kinerja tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan.

Sasaran kerja kelompok, berupa sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, dan dibagi dalam tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan tepat dan benar oleh semua orang. Keuntungan dari cara ini adalah bahwa setiap karyawan akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan pekerjaan atau pencapaian unit kerja sangat tergantung pada semua karyawan dalam melakukan tugas masing-masing. Cara ini sangat efektif untuk meningkatkan semangat kerja team dan mengurangi friksi dan konflik yang terjadi.

Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim khusus dalam perusahaan menurut Tjiptono (2014:78) adalah:

1. Pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi (yang disimbolkan:  $1+1 > 2$ ), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik / besar dari pada jumlah bagiannya (anggota individu)
3. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Kerjasama kelompok selalu membahas proses dan hasil kerja dalam tim, yang meliputi tentang bagaimana sekelompok orang yang memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan.

Robbins (2016:61) mengatkan, suatu tim kerja kan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah input individu tersebut.

Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input.

Orang-orang dalam suatu kelompok tidak secara otomatis dapat bekerjasama, acapkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah faktor manusia. Beberapa aspek diantaranya adalah (Tjiptono, 2014:75) :

1. Identitas pribadi anggota tim.

Sudah merupakan hal yang alamiah bila seseorang ingin tahu apakah mereka cocok di organisasi tertentu, termasuk dalam tim tertentu. Sebuah tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.

2. Hubungan antar anggota tim

Agar setiap anggota dapat bekerjasama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut supaya dapat saling membantu dan bekerjasama.

3. Identitas tim dalam organisasi.

Faktor ini terdiri dari dua aspek. Pertama, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Kedua, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim. Aspek ini terutama sangat penting dalam gugus tugas dan tim proyek, dimana anggota tim tersebut berusaha mempertahankan hubungan yang telah terbina dengan rekan kerja yang bukan anggota tim.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab. Riyono dan Zulaifah (2011:75) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Menurut Diana dan Tjiptono (2014:57) pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang.

Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Model peranan yang positif.

Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.

3. Memiliki ketrampilan komunikasi yang baik.

Pemimpin yang baik harus dapat menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

4. Memiliki pengaruh positif.

Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

5. Mempunyai kemampuan untuk menyakinkan orang lain.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan ketrampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk menyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab, tidak terhadap sudut pandang tersebut.

Lucky (2010:87) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keaneka ragaman *knowledge, skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Kesuksesan perusahaan di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapatkan daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggungjawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi.

## **METODE**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Dalam suatu penelitian selalu terdapat populasi. Populasi adalah jumlah dari keseluruhan individu yang karakteristiknya akan diduga. Populasi merupakan keseluruhan obyek yang diteliti dan terdiri atas sejumlah individu baik yang terbatas (*finite*) maupun tidak terbatas (*infinite*) (Gugup Kismono, 2001). Menurut Sugiyono (2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga populasi dari penelitian ini adalah pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

Sampel menurut Sugiyono (2004) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sensus*, dimana sampel yang digunakan adalah semua anggota populasi yang ada. Dalam penelitian ini sampel yang diambil merupakan sampel populasi yaitu pegawai Disperindag Kabupaten Malang berjumlah 34 pegawai.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik kuesioner. Menurut Nazir (2009) kuesioner dibuat sedemikian rupa dan jawaban yang diharapkan telah disediakan, responden tinggal memilih jawaban yang dianggap paling sesuai. Dalam penelitian ini kuesioner berfungsi sebagai alat analisis yang utama, sehingga analisis yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden tiap-tiap pengamatan. Kuesioner sebagai metode pengumpulan data yang diperoleh dengan cara menyebarkan sejumlah angket atau pertanyaan kepada responden



yang terpilih guna mengetahui tanggapan atau hal-hal yang diketahuinya, yang diantaranya berkenaan dengan informasi yang relevan yang sesuai dengan tujuan penelitian ini. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada para responden (pegawai) yang ditemui secara langsung. Dimana responden yang diberi kuesioner yaitu pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berupa pendapat, perasaan, keinginan, dan lain sebagainya.

**Definisi Operasional Variabel**

Identifikasi variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Item
Kompetensi Sumber Daya Manusia	Komunikasi (X1)	a. Adanya proses penyampaian informasi antar pegawai/departemen b. Koordinasi tugas antar pegawai/Departemen c. Memecahkan masalah/konflik diantara pegawai/Departemen
	Kerjasama Kelompok (X2)	a. Adanya kerja tim dalam mencapai sasaran kerja. b. Pembagian tugas/pekerjaan dengna tepat dan benar. c. Konsep sinergi dlaam menyelesaikan pekerjaan.
	Kepemimpinan (X3)	a. Pimpinan dapat memotivasi pegawai b. Pimpinan dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan bertanggung jawab. c. Pimpinan dapat menciptakan daya saing yang sehat di antara pegawai.
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai	a. Adanya peningkatan knowledge dan skill pegawai. b. Hasil kerja yang sesuai dengan standar (efektif dan efisien) c. Tingkat kemampuan pegawai pada bidang pekerjaannya meningkat.

**Pengukuran Variabel.**

Untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti melalui tanggapan reponden digunakan *skala likert*, dalam penelitian ini masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor sebagai berikut : (1) Sangat tidak setuju/baik diberi bobot 1: (2) Tidak setuju/baik diberi bobot 2 (3) Cukup setuju/baik diberi bobot 3 (4) setuju/baik diberi bobot 4 dan (5) Sangat setuju/baik diberi bobot 5

**Metode Analisis**

**Regresi Linier Berganda**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi linear berganda. Metode ini digunakan untuk melihat pengaruh komunikasi, kerjasama

kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Model persamaan dalam penelitian ini adalah:

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

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

$\alpha$  = *Intercept*

$\beta$  = Bilangan koefisien

X<sub>1</sub> = Komunikasi

X<sub>2</sub> = Kerjasama Kelompok

X<sub>3</sub> = Kepemimpinan

$\varepsilon$  = Tingkat kesalahan

### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh secara signifikan atau tidak, baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

#### a. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji adakah hubungan atau pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun rumus uji F sebagai berikut :

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

Keterangan:

F = F<sub>hitung</sub>

R<sup>2</sup> = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

Pengambilan keputusan dalam uji F menggunakan kriteria, yaitu apabila nilai signifikan F<sub>hitung</sub> ≤ 0,05 maka variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat, dan sebaliknya apabila nilai signifikan F<sub>hitung</sub> ≥ 0,05 maka tidak terdapat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### b. Uji t

Uji t digunakan untuk menunjukkan hubungan atau pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan:

t = t<sub>hitung</sub>

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

Sb<sub>i</sub> = standar *error* koefisiensi regresi

i = 1,2,3, ...,n

Pengambilan keputusan dalam uji t menggunakan kriteria, yaitu apabila nilai signifikan t<sub>hitung</sub> ≤ 0,05 maka variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat, dan sebaliknya apabila nilai signifikan t<sub>hitung</sub> ≥ 0,05 maka

tidak terdapat pengaruh variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat.

**HASIL**

Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh baik secara simultan maupun parsial tentang kompetensi Sumber Daya manusia yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 15 for windows*, seperti yang ditampilkan pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Rekapitulasi Hasil analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	-4.622			
Komunikasi	0.704	4.061	0.000	Signifikan
Kerjasama Kelompok	0.277	2.159	0.039	Signifikan
Kepemimpinan	0.364	2.176	0.038	Signifikan
$\alpha$ : 5 % R : 0.770 R Square : 0.593 F <sub>hitung</sub> : 14.551 Sig. F : 0,000 T tabel : 1,692				

**Sumber : Data Primer Diolah (Tahun 2020)**

Berdasarkan tabel 4.11, diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -4,622 + 0,704 (X_1) + 0,277 (X_2) + 0,364 (X_3)$$

Nilai konstanta dari hasil regresi linier berganda sebesar -4,622 menunjukkan bahwa apabila variabel komunikasi, Kerjasama kelompok, dan kepemimpinan tidak ada atau sama dengan nol, maka kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang peningkatan turun sebesar 4,622.

Besarnya koefisien untuk variabel komunikasi sebesar 70,4% dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila adanya proses penyampaian informasi, koordinasi tugas dan pemecahan masalah antar pegawai atau departemen, Disperindag Kabupaten Malang maka akan meningkat sebesar 70,4%.

Besarnya koefisien untuk variabel kerjasama kelompok sebesar 27,7 % dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila Adanya kerja tim dalam mencapai sasaran kerja, Pembagian tugas atau pekerjaan dengna tepat dan benar dan Konsep sinergi dalam menyelesaikan akan meningkat sebesar 27,7%.

Besarnya koefisien untuk variabel kepemimpinan sebesar 36,4% dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila adanya pimpinan dapat memotivasi pegawai, Pimpinan dapat menciptakan iklim organisasi yang

baik dan bertanggung jawab, dan Pimpinan dapat menciptakan daya saing yang sehat di antara pegawai akan meningkat sebesar 36,4%.

Besarnya nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 77% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang sebesar 77 %.

Daya prediksi dari model regresi (R-square) yang dibentuk dalam pengujian ini sebesar 59.3%. hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang sebesar 59.3 % dan sisanya sebesar 40.7% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis Satu**

Pengujian hipotesis satu dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara simultan variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Dalam pengujian hipotesis satu ini akan diuji dengan uji F yang dihasilkan dari model regresi linier berganda.

Seperti tampak pada tabel 4.11, diperoleh nilai F hitung sebesar 14,551 dengan F tabel sebesar 2,88 sehingga F hitung lebih besar dari F tabel. Tingkat signifikansi variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan sebesar 0.000. Nilai sig.F tersebut lebih kecil dari nilai alpha ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang dibutuhkan adanya kompetensi Sumber daya manusia yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan.

### **Pengujian Hipotesis Dua**

Pengujian hipotesis dua dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara parsial variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Dalam pengujian hipotesis dua ini akan diuji dengan uji t yang dihasilkan dari model regresi linier berganda. Seperti tampak pada tabel 4.12, diperoleh nilai t hitung untuk variabel komunikasi sebesar 4,061 dan t tabel sebesar 1,692 sehingga nilai t hitung lebih besar dari t tabel, dengan tingkat signifikansi (sig t) sebesar 0.000 dimana nilai sig.t tersebut lebih kecil dari nilai alpha ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

Nilai t hitung untuk variabel kerjasama kelompok sebesar 2.159 dan t tabel sebesar 1,692 sehingga nilai t hitung lebih besar dari t tabel, dengan tingkat signifikansi (sig t) sebesar 0.039 dimana nilai sig.t tersebut lebih kecil dari nilai alpha ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

Nilai  $t$  hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2.176 dan  $t$  tabel sebesar 1,692 sehingga nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, dengan tingkat signifikansi ( $\text{sig } t$ ) sebesar 0.038 dimana nilai  $\text{sig.}t$  tersebut lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja.

Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan adalah sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, aka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing pegawai dalam organisasi mengetahui tanggung awab dan wewenang masing masing. Pegawai Disperindag Kabupaten Malang yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

Hasil Uji kompetensi kerjasama kelompok juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Tingkat kompetensi kerjasama kelompok memiliki sumbangan terhadap nilai turunya kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Dengan terbukti adanya pengaruh kuat atau signifikan antara kompetensi kerjasama kelompok terhadap kinerja pegawai, maka tentunya kompetensi ini harus mendapat perhatian baik dari pegawai maupun pihak perusahaan.

*Teamwork* merupakan sarana yang baik dalam menggabungkan talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu ketrampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *team work* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun. Perubahan dari kerja sendiri-sendiri menjadi kerja dalam tim menuntut para pegawai untuk bekerjasama dengan rekan lainnya, saling berbagi informasi menghadapi perbedaan-perbedaan dan memperkecil kepentingan pribadi demi kepentingan umum yang lebih besar.

Tim yang memiliki kinerja tinggi dikarakteristikkan sebagai tim yang memiliki rasa saling percaya yang tinggi di antara anggotanya. Dalam dunia bisnis kerjasama kelompok sering kali merupakan solusi yang terbaik untuk mencapai

kesuksesan. Kerjasama yang baik akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi.

Hasil Kompetensi kepemimpinan juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Kompetensi kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan bernilai positif. Kompetensi kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang yang makin baik. Perlunya kompetensi kepemimpinan strategis efektif sebagai daya saing yang strategis dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis berfungsi multifungsional, terutama melibatkan pengelolaan orang lain dan membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang tampaknya berkembang secara eksponensial dalam lingkungan global dewasa ini. Lewat kepemimpinan strategis yang efektif, organisasi sanggup memanfaatkan proses manajemen strategis dengan sukses. Besarnya pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang.

Kepemimpinan masa mendatang cenderung mengarah pada teaching organization yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja dari perusahaan. Pemimpin yang sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat dan berorientasi pada hasil, sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi. Kepemimpinan yang baik mempunyai karakteristik pribadi dan individu yang baik serta efisien, agar menghasilkan kemnafaatan dan kesejahteraan yang sangat dibutuhkan oleh umat manusia, sebab pemimpin yang buruk dan tidak efisien pasti menyebar banyak penderitaan dan penyakit sosial di tengah masyarakat luas.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel komunikasi, kerjasama kelompok dan kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang. Hasil analisis diperoleh nilai F hitung sebesar 14,551 dan F tabel sebesar 2,88 sehingga nilai F hitung lebih besar dari F tabel dengan signifikansi 0,000.
2. Variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang, dengan nilai t hitung sebesar 4,061 dan nilai t tabel sebesar 1,692 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dibandingkan nilai t tabel atau tingkat signifikansi t lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.
3. Variabel kerjasama kelompok mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang, dengan nilai t hitung sebesar 2,159 dan nilai t tabel sebesar 1,692 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dibandingkan nilai t tabel atau tingkat signifikansi t lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.

4. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Disperindag Kabupaten Malang, dengan nilai t hitung sebesar 2,176 dan nilai t tabel sebesar 1,692 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dibandingkan nilai t tabel atau tingkat signifikansi t lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.

Berpijak hasil penelitian dan kajian teori maka disarankan kepada :

1. Disperindag Kabupaten Malang untuk mempertimbangkan kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi kepemimpinan dalam penilaian kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya alangkah baiknya menambah variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analitis, dikarenakan variabel ini selayaknya ditumbuh kembangkan pada seluruh karyawan sesuai prosedur dan aturan perusahaan. Keputusan yang cepat serta didukung fakta dan data yang akurat sangat dibutuhkan dalam dunia usaha yang makin mengglobal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsini, 2016, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi Cetakan Kedelapan, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Armstrong. M , 2012. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Bacal R 2011, *Performance Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.
- Diana. A., dan Tjiptono. F., 2011 , *Total Quality Mngagement*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Fitriyadi, 2017, Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PD Bangun BuanaPropinsi Kalimantan Selatan.*SKRIPSI*. UNIBRAW.
- Hariandja, M.T.E, 2012,*Manajemen Sumber Daya Manusia*,Grasindo, Jakarta.
- Lucky. E., 2013, Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap *Sales Force, Usahawan* no.12 Th. XXIX. Desember 2000.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Prawirosentono S., 2015, *Kebijakan Kinerja Karyawan* , BPFE, Yogyakarta.
- Rahmanto I., 2012, *Penilaian Kinerja dan Imbalan : Suatu Alternatif Keluar Dari Krisis*, ([http: www.Feupak.web.id.](http://www.Feupak.web.id), diakses 29 Juli 2002).
- Riyono. B dan Zulaifah. E., 2013. *Psikologi Kepemimpinan*, Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Robbins. P.S.,2016, *Prinsip-prinsip Perlaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ruky. A., 2011, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Siagian P.S., 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2015, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono ,2016, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sunu. P., 2009, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*, Grasindo , Jakarta.
- Tjiptono. F., 2014, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Kartikawangi D., 2017, Karakteristik Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan Dunia Industri/Organisasi Dalam Menghadapi Globalisasi. *SKRIPSI*.UNIBRAW