

BAB V

PENUTUP

Penelitian berangkat dari latar belakang hubungan iklim komunikasi organisasi yang kurang kondusif, budaya organisasi yang kurang tertanam di diri masing-masing karyawan dan gaya kepemimpinan yang kurang ditegas dapat menurunkan kinerja karyawan di Samsat Kota Semarang II. Hal ini dapat dilihat pada Laporan Rekapitulasi Absensi Karyawan pada Tahun 2016 dan Laporan Struktural Rekapitulasi Target Dan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Yang Dikelola Langsung Samsat Kota Semarang II. Data tersebut memperlihatkan adanya ketidakdisiplinan dalam absensi dan adanya penurunan penerimaan pendapatan asli daerah pada sektor pajak kendaraan bermotor dari kurun waktu 2013 sampai dengan 2016.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah adanya pengaruh antara iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai *variabel intervening* pada Samsat Kota Semarang II.

5.1 Simpulan

1. Iklim komunikasi organisasi berkontribusi secara langsung terhadap budaya organisasi Samsat Kota Semarang II. Artinya bahwa dengan adanya iklim komunikasi organisasi yang baik maka akan meningkatkan budaya organisasi yang baik pula.
2. Gaya kepemimpinan berkontribusi tidak langsung terhadap budaya organisasi Samsat Kota Semarang II. Artinya bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan berperan untuk membentuk budaya organisasi.
3. Pimpinan selalu mendorong karyawan untuk memfokuskan perhatian dan kepedulian terhadap tujuan meningkatkan kinerja, diikuti dengan sesama karyawan saling memiliki kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target, serta kesejahteraan semua karyawan sangat penting artinya untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan sangat baiknya iklim komunikasi organisasi yang ada di Samsat Kota Semarang II.

Bawahan selalu menghargai pimpinan dan pimpinan selalu menganggap bawahan bukan sebagai “bawahan” tetapi rekan kerja. Iklim komunikasi yang sudah terjalin baik di Samsat Kota Semarang II ini, semata-mata tidak terbentuk dalam waktu singkat, tetapi memerlukan waktu yang sangat lama, proses yang cukup panjang sehingga iklim komunikasi di Samsat Kota Semarang II dapat tercipta dengan baik seperti sekarang ini. Namun, pada akhirnya Samsat Kota Semarang II bisa menciptakan iklim komunikasi yang baik antara pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Hal ini tentu saja membuat kinerja karyawan semakin baik.

Berdasarkan simpulan diatas menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan antara atasan dan bawahan dalam pembuatan keputusan bersama, kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahan, dukungan organisasi kepada karyawan, perhatian dan keinginan anggota organisasi untuk kinerja tinggi.

4. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gambaran budaya organisasi di Samsat Kota Semarang II terbilang baik artinya bahwa budaya organisasi Samsat Kota Semarang II mempengaruhi sikap dan tindakan karyawannya. Hal ini tercermin dari karyawan bangga menjadi bagian dalam Samsat Kota Semarang II, hal ini berarti karyawan merasa bangga, merasakan kenyamanan dan memiliki rasa aman bekerja di Kantor Samsat Kota Semarang II. Selanjutnya budaya organisasi yang terbangun dengan baik dibuktikan dengan adanya peningkatan kinerja, karyawan memahami nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku karyawan yang ada di kantor, hal ini menunjukkan bahwa budaya atau nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku

karyawan di Samsat Kota Semarang II sampai dengan saat ini masih terjaga keterlangsungannya.

Kebijakan mengenai pencapaian target yang diambil pimpinan selalu disosialisasikan kepada para karyawan, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu menjaga budaya komunikasi antar pimpinan dan karyawan selalu dilakukan dengan baik. Hal ini tentu saja dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Samsat Kota Semarang II sampai saat ini masih berjalan dengan baik, hal ini tentu saja mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja.

5. Kesimpulan terkait dengan gaya kepemimpinan yang digunakan di Samsat Kota Semarang II adalah gaya kepemimpinan situasional *Gaya Telling/Directing*. Gaya kepemimpinan yang digunakan di Samsat Kota Semarang II dapat dikatakan baik. Ini tercermin dari pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan kepada bawahan, pada tahap ini perhatian selalu ditujukan untuk mengembangkan kompetensi bawahan. Pimpinan juga akan mengembangkan struktur pekerjaan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana pengendalian dilakukan dengan baik, dimana kondisi tersebut dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, serta dapat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terjadi di Samsat Kota Semarang II sampai saat ini masih berjalan dengan baik, hal ini tentu saja mampu meningkatkan kinerja dan semangat karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan simpulan diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan peran pimpinan Situasional dengan *Gaya Telling/Directing*. Pemimpin Situasional dengan *Gaya Telling/Directing* senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya, mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif, memahami dan menghargai

bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Dengan memiliki pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan Situasional dengan Gaya *Telling/Directing* yang baik, maka karyawan di Samsat Kota Semarang II mempunyai kinerja yang baik.

6. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama antara iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Namun, budaya organisasi memberikan sumbangan efektif dan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan pada Samsat Kota Semarang II daripada iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan. Perhitungan ini memberikan penjelasan bahwa untuk mewujudkan kinerja yang baik dan meningkat, perlu ada perbaikan dan menciptakan upaya lebih dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang sehat dan nyaman, serta gaya kepemimpinan yang lebih tegas dan terarah dengan tetap diiringi pemantauan budaya organisasi sesuai dengan aturan kerja yang telah ditentukan.
7. Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi sebagai *variabel intervening* mempengaruhi iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan. Artinya, iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan pada Samsat Kota Semarang II dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang ada di Samsat Kota Semarang II.

5.2 Implikasi Teoritis

Pada penelitian ini dengan pendekatan tradisi sosiokultural yang di mana terhadap teori komunikasi menunjukkan cara pemahaman terhadap makna, norma, peran, dan peraturan yang dijalankan secara interaktif dalam komunikasi. Teori-teori pada penelitian ini mengeksplorasi dunia interaksi yang dihuni oleh manusia, menjelaskan bahwa realitas

bukanlah seperangkat susunan di luar kita tetapi dibentuk melalui proses interaksi dalam kelompok, komunitas, dan budaya.

Gagasan utama dalam tradisi ini memfokuskan diri dari pada bentuk-bentuk interaksi antara manusia antarmanusia daripada karakteristik individu atau model mental. Interaksi merupakan proses dan tempat makna, peran, peraturan, serta nilai budaya yang dijalankan. Meskipun individu memproses informasi secara kognitif. Dalam tradisi ini memahami cara-cara yang di dalamnya manusia bersama-sama menciptakan realitas kelompok sosial mereka, organisasi, dan budaya (Littlejohn, 2009:66). Tentu saja, kategori yang digunakan oleh individu dalam memproses informasi diciptakan secara sosial dalam komunikasi berdasarkan pada tradisi sosiokultural yaitu memfokuskan pada bagaimana identitas-identitas dibangun melalui interaksi dalam kelompok sosial dan budaya. Identitas menjadi dorongan kita sebagai individu dalam peranan sosial, sebagai anggota komunitas, dan sebagai makhluk berbudaya.

Budaya juga dilihat sebagai bagian penting atas apa yang dibuat dalam interaksi sosial. Pada gilirannya, budaya membentuk konteks bagi tindakan dan interpretasi. Komunikasi merupakan sesuatu yang terjadi di antara manusia, sehingga komunitas dianggap sangat penting dalam banyak teori tersebut. Konteks secara eksplisit diidentifikasi dalam tradisi ini karena penting bagi bentuk-bentuk komunikasi dan makna yang ada. Simbol-simbol yang penting dalam interaksi apapun dianggap memiliki makna yang berbeda ketika pelaku komunikasi berpindah dari satu situasi ke situasi lain.

Iklim komunikasi organisasi yang tercipta di Samsat Kota Semarang II dengan melihat teori Strukturasi, yang dimana institusi sosial (kelompok atau organisasi) diproduksi, direproduksi, dan ditransformasi melalui penggunaan aturan-aturan sosial. Aturan-aturan yang dibuat oleh kelompok berfungsi sebagai perilaku para anggotanya. Struktur dan aturan yang diciptakan biasanya membatasi perilaku anggota. Tetapi, aturan yang sama juga membantu karyawan memahami dan berinteraksi dengan karyawan yang lain. Samsat

Kota Semarang II membutuhkan aturan untuk menuntun keputusan mengenai bagaimana berperilaku. Aturan-aturan tersebut biasanya dapat dinyatakan secara eksplisit, contohnya seperti prosedur penyampaian keluhan di dalam buku panduan karyawan, atau dapat dipelajari secara implisit, contohnya seperti menghormati satu sama lain dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk menyuarakan pendapatnya.

Hubungan iklim komunikasi organisasi dan budaya organisasi adalah jika iklim komunikasi organisasi berfokus bagaimana institusi mengkomunikasikan pesan sedangkan budaya organisasi menitik-beratkan pada nilai-nilai yang akan ditanamkan disebuah organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi tersebut memiliki budaya kerja yang sama dan bertujuan untuk menghasilkan produk barang atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan bersama. Budaya organisasi yang tercipta di Samsat Kota Semarang II dengan melihat Teori Budaya Organisasi, yang berfokus bagaimana interaksi sehari-hari yang dilakukan oleh sebuah organisasi dan dilakukan secara terus-menerus akan menghasilkan sebuah kebiasaan yang nantinya akan menjadi sebuah budaya dan ciri khas organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas tinggi, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, gotong-royong, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki serta cepat menyesuaikan dengan tuntutan dunia luar. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Dibutuhkan seorang pemimpin yang bagaimana dapat mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi pada Samsat Kota Semarang II.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Samsat Kota Semarang II dengan melihat Teori Kepemimpinan Situasional, berfokus pada bagaimana seorang pemimpin agar efektif, harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap tuntutan situasi yang berubah-

ubah. Gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan Samsat Kota Semarang II adalah Situasi Kepemimpinan S1 (*Telling/Directing*). Pada tahap ini perhatian selalu ditujukan untuk mengembangkan kompetensi bawahan. Pimpinan juga akan mengembangkan struktur pekerjaan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana pengendalian dilakukan dengan baik, sehingga dapat dilihat peningkatan dan penurunan kinerja karyawan.

5.3 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi Samsat Kota Semarang II. Kondisi penurunan penerimaan pendapatan asli daerah pada sektor pajak kendaraan bermotor dari kurun waktu 2013 sampai dengan 2016 yang dikarenakan iklim komunikasi organisasi yang kurang kondusif, budaya organisasi yang kurang tertanam di diri masing-masing karyawan dan gaya kepemimpinan yang kurang ditegas. Pengelolaan sebuah pelayanan publik kaitannya dengan iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam pencapaian target masih dirasa belum maksimal.

5.4 Implikasi Sosial

Penelitian yang dilakukan perihal iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Samsat Kota Semarang II mempunyai dampak kepada masyarakat secara tidak langsung bahwa karyawan haruslah mempunyai informasi untuk mengerjakan pekerjaan mereka jika mereka ingin menampilkan peranan mereka secara tepat. Untuk memajukan organisasi dalam pencapaian target, mereka perlu mengetahui lebih banyak mengenai sistem secara keseluruhan dan bagaimana mereka mencocokkan ke dalam sistem yang lebih luas.

5.5 Rekomendasi

1. Berdasarkan hasil penelitian, apabila Samsat Kota Semarang II hendak mempertahankan dan meningkatkan terus budaya organisasi saat bekerja, maka Samsat Kota Semarang II perlu memperhatikan unsur-unsur iklim komunikasi

organisasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan terlebih dahulu. Tterutama pada iklim komunikasi organisasi, karena unsur iklim komunikasi organisasi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungan langsungnya terhadap budaya organisasi, dibandingkan dengan pengaruh yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

2. Walaupun hasil penelitian menunjukkan iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan Samsat Kota Semarang II baik, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, tetapi usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan harus tetap dilakukan. Pemberian *Reward* dan *Punishment* harus tetap dilakukan. Pemberian penghargaan tidak harus selalu berkaitan dengan uang, tetapi dapat berupa penghargaan lain yang dapat memicu dan meningkatkan kualitas kompetensi karyawan, pengembangan karyawan dapat diberikan melalui pendidikan formal maupun non-formal sehingga karyawan merasa terpacu untuk terus meningkatkan kinerja karyawan.
3. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong dilakukannya penelitian dibidang komunikasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan menggunakan variabel-variabel dan indikator yang belum digunakan (seperti : pola komunikasi, disiplin kerja, motivasi diri, dan lain-lain) dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mampu mendapatkan faktor-faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif, dengan teori-teori komunikasi yang relevan lainnya serta menambah jumlah sampel atau menggunakan seluruh populasi yang ada untuk lebih mendapatkan gambaran yang jelas terhadap masalah-masalah apa yang bisa meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan.