

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BANK JATIM CABANG MALANG)

MIRZA ASMI AKBAR

Dr Djamhur Hamid, Dip.Bus m.si
Moch Soe'oad Hakam, M.si
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : Mirza_akbar_02@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Malang sebanyak 74 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. (2) Komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (3) Secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 56.6% sedangkan sisanya 43.4% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah *ability* (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. (5) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi

Kata Kunci: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Abstract

The purpose of this research are: Firstly, to determine and analyze the effect of transformational leadership style on employees work performance. Secondly, to find and analyze the impact of organizational communication on employees work performance. Thirdly, to determine and analyze the influence of transformational leadership style and organizational communication simultaneously on employees work performance.

The type of this research is survey with quantitative approach. The population in this research was all employees of Jatim bank Malang as many as 74 people. This research was using saturate or census sampling technique, that is establishment of the number samples from all members of the population is 74 people. This research used analyze tool which multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that: (1) transformational leadership style has a significant positive effect on employee work performance. (2) organizational communication has a significant positive effect on employee work performance. (3) simultaneously, transformational leadership style and organizational communication has significantly effect to employee work performance. (4) this research resulted that the

influence of transformational leadership style and organizational communication to employee performance by 56.6% while the remaining 43.4% is influenced by other factors. For instance, one of them is ability which can affect to employee work performance. (5) in terms of affecting employee work performance, transformational leadership style experienced more dominant than organizational communication.

Keyword : Effect Of Transformasional Leadership And Organization Communication On Employee Work Performance

PENDAHULUAN

Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Rivai dan Mulyadi, 2012:52). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) “bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional”. Dengan kepemimpinan ini, Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan “bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka”. Hasil penelitian Larisang (2007:8) menyimpulkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti lain juga mengemukakan hal yang sama yaitu Wisman (2010:16) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional benar-benar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain dengan kepemimpinan transformasional, keterkaitan atasan dan bawahan diharapkan dapat terjalin dengan baik melalui komunikasi yang baik pula tercipta suatu situasi yang harmonis. Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2005:65) mengatakan “bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks”. Selanjutnya, Terkait dengan pernyataan tersebut, Muhammad (2005:65) lebih lanjut menjelaskan bahwa tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi

organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Penelitian tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja disimpulkan memiliki pengaruh positif (Mardianto, 2005:18), semakin baik komunikasi organisasi yang terjadi maka kinerja karyawan juga tinggi. Demikian juga hasil penelitian Wahyuni (2009:11) mengatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”**

Tujuan Penelitian:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan

TINJAUAN PUSTAKA

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Bass mendefinisikan bahwa “kepemimpinan transformasional digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut” (Yukl, 2010: 305). Adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasakan kepercayaan kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pendapat lain dikemukakan oleh Luthan (2006:653) bahwa “gaya transformasional lebih mendasarkan pada

pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya”. Bass dan Avolio (1994:2) “Pemimpin transformasional di sini adalah membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas”.

KOMUNIKASI ORGANISASIONAL

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. “Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan” (Pace dan Faules, 2013:31). Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2005:65) mengatakan bahwa “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks”. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, ketrampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

KINERJA KARYAWAN

Mangkunegara (2009:67) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Rivai (2004:309) mencoba mempertegas tentang pengertian kinerja yaitu “merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan dapat diukur”. Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis I: Diduga kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hipotesis II: Diduga komunikasi organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hipotesis III: Diduga kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian: survey, yaitu metode digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2012:6).

Variabel Penelitian:

Kepemimpinan Transformasional (X_1) pada penelitian ini merupakan bimbingan atau memotivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya, kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahan.

Komunikasi Organisasi (X_2) adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, ketrampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Kinerja karyawan (y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Populasi Dan Sampel:

populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Malang sebanyak 74 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang.

Teknik Analisis Data

Analisis regresi berganda, Untuk menjelaskan kekuatan dan arah pengaruh beberapa variabel bebas (*independent variabel*) terhadap satu variabel terikat (*dependent variabel*), model analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + e_i$

Uji signifikan secara simultan (uji F) dan uji secara simultan (uji t) serta uji variable yang dominan (koefisien beta).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan reliabilitas

Var.	Item	Validitas		Kep.	Koef. Alpha Cronbach (Reliabilitas)
		Korelasi	Sig. r		
X ₁	X _{1,1}	0.617	0.001	Valid	0.730 (Reliabel)
	X _{1,2}	0.512	0.009	Valid	
	X _{1,3}	0.588	0.002	Valid	
	X _{1,4}	0.557	0.004	Valid	
	X _{1,5}	0.848	0.000	Valid	
	X _{1,6}	0.397	0.049	Valid	
	X _{1,7}	0.460	0.021	Valid	
	X _{1,8}	0.429	0.032	Valid	
	X _{1,9}	0.618	0.001	Valid	
	X _{1,10}	0.427	0.007	Valid	
X ₂	X _{2,1}	0.612	0.001	Valid	0.685 (Reliabel)
	X _{2,2}	0.583	0.002	Valid	
	X _{2,3}	0.459	0.021	Valid	
	X _{2,4}	0.650	0.000	Valid	
	X _{2,5}	0.628	0.001	Valid	
	X _{2,6}	0.691	0.000	Valid	
	X _{2,7}	0.502	0.011	Valid	
Y	Y ₁	0.437	0.029	Valid	0,879(Reliabel)
	Y ₂	0.844	0.000	Valid	
	Y ₃	0.754	0.000	Valid	
	Y ₄	0.799	0.000	Valid	
	Y ₅	0.781	0.000	Valid	
	Y ₆	0.748	0.000	Valid	
	Y ₇	0.784	0.000	Valid	
	Y ₈	0.792	0.000	Valid	

Sumber: Data diolah, tahun 2014.

Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data

Var.	Unstandardized Coefficient	Std. Error	Standardized Coefficients	t hitung	Sig.	Ket
	b		B			
a	11.071					
X ₁	0.389	0.064	0.591	6.042	0.000	Sig
.X ₂	0.233	0.099	0.231	2.359	0.021	Sig
R	= 0.752					
R Square	= 0.566					
F hitung	= 46.275					
Sig F	= 0.000					
α	= 0.05					

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari koefisien regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

$$Y = 11.071 + 0,389X_1 + 0,233X_2$$

Diketahui besarnya koefisien regresi (b_{x1}) variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) = 0,389 bernilai positif yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) satu satuan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,389 satuan, atau sebaliknya terjadi penurunan gaya kepemimpinan transformasional (X_1) satu satuan akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,389 satuan.

Diketahui besarnya koefisien regresi (b_{x2}) variabel komunikasi organisasi (X_2) = 0,233 bernilai positif yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel komunikasi organisasi (X_2) satu satuan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,233 satuan, atau sebaliknya terjadi penurunan komunikasi organisasi (X_2) satu satuan akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,233 satuan.

Pengujian Hipotesis

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Jika signifikan $F \leq 0,05$ maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Diketahui nilai F hitung sebesar 46.275 pada signifikan F sebesar 0,000 yang berarti signifikan $F < 0,05$ hal ini menghasilkan keputusan hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dilihat dari besarnya koefisien determinasi ($R^2 = 0,566$) yaitu 56.6% menunjukkan besarnya proporsi atau sumbangan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 56.6% sedangkan sisanya 43.4% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah ability (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Mardianto (2005) menyebutkan bahwa *ability* merupakan factor motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mulyono (2004:57) produktivitas memiliki arti yang mirip dengan *job performance*.

Performance adalah interaksi antara motivasi dan *ability* (kemampuan dasar manusia). Bakat (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin, 2008:57). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) tersebut yang menentukan sejauh mana kesuksesan individu untuk memperoleh keahlian atau pengetahuan tertentu. Dengan kemampuan yang tinggi, berarti individu memiliki keahlian atau pengetahuan tertentu sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Jika hipotesis nol ditolak, berarti dengan taraf kesalahan sebesar 5%, variabel independen yaitu X yang diuji secara nyata berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Y. Berdasarkan tabel 4.8, dapat dijelaskan nilai t hitung masing-masing variabel sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai t hitung 6.042 pada signifikan t sebesar 0,002 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai signifikan t kurang dari 0,05. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga Hipotesis I yang menduga kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dapat diterima.
- 2) Komunikasi organisasi (X_2) memiliki nilai t hitung 2.359 pada signifikan t sebesar 0,021 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai signifikan t kurang dari 0,05. Hal ini berarti komunikasi organisasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga Hipotesis II yang menduga komunikasi organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dapat diterima.

Dilihat dari masing-masing koefisien beta, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) karena mempunyai nilai beta paling besar yaitu 0.591 dibandingkan komunikasi organisasi (X_2) dengan nilai beta sebesar 0.231.

Uji Asumsi

a. Multikolinieritas

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan (lampiran 5) dapat diperoleh nilai VIF sebagai berikut:

Nilai VIF untuk Uji Multikolinieritas

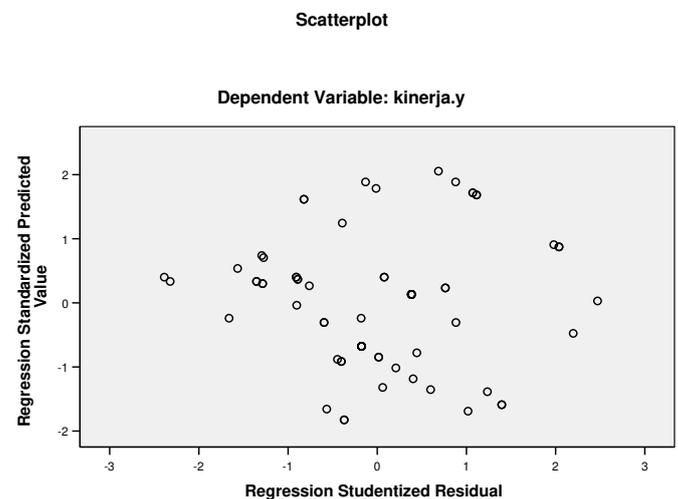
Variabel	Nilai VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	1.564
Komunikasi organisasi (X_2)	1.564

Sumber: Data diolah, 2014.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa terhindar dari gejala multikolinieritas karena nilai VIF kurang dari 10.

b. Heterokedastisitas

Hasil analisis uji heterokedastisitas sebagai berikut:



Hasil Uji Heterokedastisitas

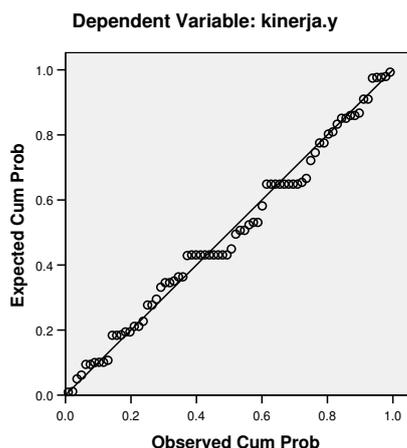
Sumber: Data diolah, 2014.

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil analisis pada gambar di atas menggambarkan bahwa grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, hal ini berarti model regresi terhindar dari heterokedastisitas.

c. Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (lampiran 5).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil Uji Asumsi: Normalitas

Sumber: Data diolah, 2014.

Hasil analisis menunjukkan bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diperoleh memiliki distribusi normal.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami penurunan.

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan bimbingan atau memotivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya, kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahan. Jadi, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam membimbing, memotivasi, penjelasan tentang peran dan tugas karyawan maka karyawan akan semakin terdorong untuk bekerja lebih baik. Hal ini berarti semakin sesuai penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Miswan (2010:12) menyimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin sesuai penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Selain itu, dari pendapat sebagian besar responden yang menyatakan bahwa mayoritas responden setuju terhadap gaya kepemimpinan transformasional, artinya pimpinan dapat dibanggakan, dapat dipercaya, memiliki rasa hormat, memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi, mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya, layak sebagai figur yang patut diteladani, mendorong karyawan untuk lebih kreatif, menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan dan memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi.

2. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komunikasi organisasi yang terjadi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Pace dan Faules (2013:25) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki arti penting karena tidak hanya memberikan manfaat bagi orang-orang yang ingin memahami perilaku organisasi, tetapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya dalam suatu organisasi. Artinya, komunikasi organisasi adalah dijadikan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan komunikasi maka pimpinan dapat memberikan pengarahan, informasi atau bimbingan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Sebaliknya, karyawan juga dapat berkonsultasi kepada pimpinan tentang kendala atau masalah pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mardianto (2005:14) bahwa komunikasi atasan bawahan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Wahyuni (2009:2) pada penelitiannya juga menyimpulkan bahwa

komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Dari hasil deskripsi variable komunikasi organisasi juga menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan komunikasi organisasi dapat berjalan dengan baik, karena atasan memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan dan memberi informasi tentang prosedur pelayanan nasabah. Selain itu, bawahan juga diberi kesempatan mengajukan pertanyaan dan gagasan tentang pelayanan nasabah serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Untuk komunikasi horizontal, sebagian besa responden juga menyatakan setuju karena dari komunikasi antar karyawan dapat dilakukan koordinasi dalam menyusun program kerja dan dapat digunakan sebagai wadah untuk menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hasil kerja tersebut dapat meningkat karena diarahkan dan dibimbing oleh pimpinan yang mampu mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik. Didukung dengan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan maka segala permasalahan dapat diselesaikan dengan baik, lebih cepat dan tepat. Hal ini dapat dilihat dari deskripsi variable kinerja karyawan, juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyatakan responden memiliki kinerja yang baik, karena karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, mampu

menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, mampu menyelesaikan pekerjaan pelayanan sesuai standar kuantitas yang ditetapkan, mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang yang dihasilkan rekan sekerja yang lain, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditetapkan dan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan.

4. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

Dari hasil penelitian secara simultan diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 56.6% sedangkan sisanya 43.4% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah *ability* (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mengacu pada teori yang dikemukakan Robbin (2008:57) bahwa Bakat (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) tersebut yang menentukan sejauh mana kesuksesan individu untuk memperoleh keahlian atau pengetahuan tertentu. Dengan kemampuan yang tinggi, berarti individu memiliki keahlian atau pengetahuan tertentu sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya hendaknya menambahkan variabel *ability* sebagai salah satu variabel yang diduga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun variabel *ability* tidak menjadi variabel yang diperhitungkan dalam penelitian ini, diharapkan variabel tersebut menjadi perhatian bagi peneliti berikutnya.

5. Variabel yang berpengaruh dominan

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien beta sebesar 0.591 lebih besar dari variabel komunikasi organisasi dengan koefisien beta sebesar 0.231. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan jika

dibandingkan dengan komunikasi organisasi.

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Tujuan tersebut dapat tercapai jika didukung dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat bimbingan atau memotivasi bawahannya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting dan dominan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan jika dibandingkan komunikasi organisasi.

Hasil uji analisis statistik bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari $X_{1.5}$ (rata-rata = 4.36) yaitu pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya memiliki proporsi besar pada peningkatan kinerja karyawan. Artinya, pimpinan mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya sehingga kinerja karyawan akan lebih mudah ditingkatkan. Jika pimpinan mampu memotivasi bawahan sesuai dengan harapan karyawan dan memberikan perhatian yang besar terhadap bawahan serta mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih baik, maka karyawan akan merasa diperhatikan dan 'dihargai' oleh pimpinan sehingga karyawan akan lebih bersemangat lagi untuk bekerja.

Item lain yang mendukung hasil uji analisis statistik bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah item $X_{1.2}$ (rata-rata item adalah 4.22) yaitu pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan. Artinya, karyawan mengharapkan pemimpin yang dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan, pimpinan dapat memberikan contoh tentang disiplin kerja, tidak pernah meninggalkan jam kerja dan selalu mematuhi dan menjalankan setiap pekerjaan sesuai dengan standar

operasional yang telah ditetapkan. Jika pimpinan dapat dicontoh, maka dengan sendirinya akan muncul kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Selain itu, item $X_{1.4}$ yaitu pimpinan mempunyai loyalitas juga menjadi hal yang penting dalam variabel gaya kepemimpinan (rata-rata 4.26), jika pimpinan mampu menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan pada Bank Jatim pada umumnya, maka dengan sendirinya akan ditiru oleh karyawan atau bawahannya untuk setiap dan melaksanakan pekerjaannya sungguh-sungguh. Kesungguhan dalam mengerjakan tugas masing-masing karyawan ini secara langsung dapat meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Berdasarkan temuan ini disimpulkan bahwa hipotesis I yang menyatakan diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
2. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komunikasi organisasi yang terjadi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini disimpulkan bahwa hipotesis II yang menyatakan diduga komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini disimpulkan bahwa hipotesis III yang menyatakan diduga kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
4. Diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan

komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 56.6% sedangkan sisanya 43.4% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah *ability* (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi.

SARAN-SARAN

1. Bagi Bank Jatim Cabang Malang

- a. Hendaknya dapat mendukung dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, menggunakan segenap kemampuannya, skill dan potensi karyawan dengan komunikasi yang harmonis, misalnya memberikan pengarahan, informasi atau bimbingan agar karyawan dapat bekerja lebih baik.
- b. Karyawan mengharapkan pemimpin yang dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan. Terkait dengan hal tersebut, karyawan lebih diarahkan dan diberikan contoh tentang disiplin kerja, tidak pernah meninggalkan jam kerja dan selalu mematuhi dan menjalankan setiap pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan.
- c. Membuat agenda khusus untuk berkomunikasi dengan bawahan secara rutin dan melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Para peneliti yang akan datang perlu melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengkaji faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti *ability*, karena menurut beberapa penelitian *ability* juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- b. Pengumpulan data pada penelitian mendatang perlu menambahkan teknik wawancara langsung kepada responden untuk melengkapi data yang tidak diperoleh melalui penyebaran kuisioner.

Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi kelima. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Cooper, Donald R., dan Emory, C. William. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Terjemahan: Widyono Soetjipto dan Uka Wikarya. Jilid 2. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga

Gozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Larisang 2007, Skripsi: *Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Pada CV. Mitra Niaga Indonesia)*. Universitas Bina Nusantara.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati dan Winong Rosari, Edisi 10, Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda.

Mardianto, Anang, 2005, Thesis: *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah : Jimmy Sadeli, Jakarta: Penerbit Salemba Empat Patria.

Miswan, 2010. Penelitian: *Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung)*. STIA Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyono, Mauled. 2004. *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Cetakan kedua, Jakarta: Bumi Aksara.

Pace, R. Wayne dan Faules, Don F, 2013, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan: Dedy Mulyana, Cetakan kedelapan, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : Raja Grafindo Persada