

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

SKRIPSI

**MIRZA ASMI AKBAR
NIM. 105030207111070**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sitematika Pembahasan	8
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Teori	9
1. Penelitian Terdahulu	9
2. Kepemimpinan Transformasional	16
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	16
3. Komunikasi Organisasi	19
a. Pengertian Komunikasi	19
b. Pengertian Komunikasi Organisasi	21
c. Pola Komunikasi Organisasi	21
d. Jaringan Komunikasi	23
4. Kinerja Karyawan	26
a. Pengertian Kinerja Karyawan	26
b. Pengukuran Kinerja	27
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	30
6. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	32
B. Kerangka Konsep dan Hipotesis	32
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	36
B. Lokasi Penelitian	36
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran	36
D. Skala Pengukuran	42
E. Populasi dan Penentuan Sampel	42
F. Teknik Pengumpulan Data	43
G. Instrumen Penelitian	43
H. Pengujian Instrumen	45
I. Analisis Data	51

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum	53
1. Sejarah Singkat Bank Jatim Cabang Malang	53
2. Visi Misi	54
3. Struktur Organisasi	55
B. Penyajian Data	55
1. Data tentang Deskripsi Responden	55
2. Data tentang Deskripsi Variabel Penelitian	58
C. Analisis Linier Berganda	72
1. Pengujian Hipotesis	73
2. Uji Asumsi	75
D. Pembahasan	80
 BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	87
B. Saran-Saran	88
 DAFTAR PUSTAKA	90

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	15
3.1	Konsep, Variabel, Indikator dan Item	41
3.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	47
4.1	Deskripsi Responden berdasarkan Usia	56
4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
4.4	Dasar Interpretasi Skor Rata-Rata dalam Variabel Penelitian	59
4.5	Deskripsi dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	59
4.6	Deskripsi dalam variabel Komunikasi Organisasi (X_2)	64
4.7	Deskripsi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y)	68
4.8	Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data	72
4.9	Nilai VIF untuk Uji Multikolinieritas	76

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Model Konsep	33
2.2	Model Hipotesis	34
4.1	Hasil Uji Heterokedastisitas	77
4.2	Hasil Uji Asumsi: Normalitas	79

RINGKASAN

MIRZA ASMI AKBAR, 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Malang*.91 Hal+xii

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.

The influence of transformational leadership style and organizational communication on work performance of Jatim bank Malang employees

Jatim bank Malang faced loss of work performance on their employees especially non-financial issues, for instance getting complaints from customers because lack of service that less in conformity with customer expectations. These condition shows that work performance of employees decreased and needed good leadership and suitable organizational communication so employees can work optimally.

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.

This study concluded 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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu perusahaan. Manusia dalam hal ini adalah karyawan yang berperan sebagai ujung tombak untuk tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu semua perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang berkinerja tinggi. Untuk memiliki karyawan yang memiliki kinerja tinggi, yang menarik untuk diperhatikan adalah cara pimpinan dalam suatu unit kerja mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar memiliki motivasi dan komitmen terhadap penyelesaian sebuah pekerjaan.

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. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Sering dijumpai pimpinan perusahaan yang menerapkan berbagai gaya kepemimpinan dalam menjalankan operasionalnya, namun usaha tersebut belum menampakkan hasil bahkan cenderung gagal. Hal ini disebabkan karena keterkaitan antara atasan dan bawahan belum dapat dikondisikan dengan baik. Ada kalanya segala kebijakan dan wewenang

terpusat hanya kepada pimpinan sehingga bawahan hanya melakukan perintah saja. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan yang tidak sehat antara pimpinan dan bawahan, di sisi lain pimpinan menjadi 'segala-galanya' sedangkan bawahan hanya sebagai pelaksana saja, padahal tujuan organisasi tidak dapat dicapai jika tidak melalui bawahan.

Mengatasi kesenjangan tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja karyawan yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya. 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). Selanjutnya dijelaskan oleh Burns bahwa adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak

perubahan (*transformation*). 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.

Bank Jatim merupakan salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) terbaik, karena menurut Biro Riset Info Bank ada sepuluh BPD yang bermodal sendiri tergolong besar yaitu Bank: Jabar, Jatim, Jateng, Sumut, Riau, DKI, Kaltim, Bali, Sulsel, dan Papua. Salah satu cabang dari Bank Jatim adalah Bank Jatim Cabang Malang. Bank Jatim Cabang Malang diresmikan pada tanggal 25 Maret 1996. Bank Jatim Cabang Malang mempunyai 2 kantor cabang pembantu dan 11 kantor kas. Bank Jatim terus menerus mengembangkan kualitas pelayanan, sehingga tidak mudah bank pesaing merebut nasabah Bank Jatim. Namun demikian, Bank Jatim Malang tetap menghadapi permasalahan penurunan kinerja karyawan khususnya masalah non keuangan yang seringkali terjadi antara lain adanya *complain* dari nasabah atas pelayanan karyawan yang kurang sesuai dengan harapan nasabah. Beberapa masalah yang sering terjadi antara lain yaitu :

1. Kesalahan transaksi yang dilakukan oleh teller yaitu kesalahan dalam penginputan kode atau nominal transaksi yang tidak sesuai dengan harapan nasabah. Hal ini dapat menjadi perhatian dari perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan untuk lebih meningkatkan kualitas dalam pemberian *training* terhadap karyawan.

2. Tidak konsistennya informasi yang disampaikan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya karena kurangnya pengetahuan tentang produk serta penyampaian informasi mengenai adanya perubahan atau hal-hal baru. Dalam hal ini perlu ditingkatkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk lebih intensif dalam pembekalan materi pengetahuan produk.
3. Hal lain yang menjadi keluhan bagi nasabah yaitu antrian panjang yang disebabkan karena jumlah *teller* atau *customer service officer* yang tidak memenuhi standar pada kondisi tertentu atau kuota transaksi yang terlalu banyak. Jika hal tersebut sering terjadi maka dapat menyebabkan turunnya kepuasan nasabah yang berdampak pada keputusan transaksi keuangan yang dilakukan oleh nasabah sehingga perusahaan memiliki nilai negatif jika dilihat dari perspektif pelanggan. Namun dalam hal ini perspektif bisnis internal dapat memberikan peran untuk memberikan solusi yaitu dengan meningkatkan proses operasi dalam pelayanan terhadap nasabah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan, dan diperlukan kepemimpinan yang baik dan komunikasi organisasional yang tepat agar karyawan dapat bekerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diangkat judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Malang”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian dengan mengangkat beberapa perumusan masalah diatas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

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.

D. Kontribusi penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan dan tujuan penelitian di atas, maka kontribusi akademis dan kontribusi praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Akademis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian dan menambah wawasan mengenai konsep kepemimpinan, komunikasi dan kinerja. Lebih lanjut, kajian ilmiah dalam penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam kajian kepemimpinan, komunikasi dan kinerja.
- b. Memberikan kontribusi secara akademis terutama dalam pengembangan konsep di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan.

2. Aspek Praktis

- a. Hasil penelitian ini menjadi gambaran bagi Bank Jatim khususnya tentang gaya kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan Bank Jatim Malang.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi Manajemen Bank Jatim dalam membuat kebijakan pengembangan sumber daya manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam tiga pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan. Sistematika pembahasan dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini menjelaskan tentang masing-masing sub bab pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan penelitian terdahulu yang relevan, menguraikan teori tentang kepemimpinan, komunikasi dan kinerja. Pada bab ini juga menguraikan faktor-faktor kepemimpinan, komunikasi dan kinerja serta menjadikan model konsep dan hipotesis penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Bab III menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, memuat mengenai jenis penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, pengumpulan data, pengujian instrumen, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penyajian data yang diperoleh dari perusahaan selama mengadakan penelitian, serta analisis data hasil penelitian.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang relevan dari penelitian serta saran-saran yang nantinya diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Penelitian Terdahulu

a. Larisang (2007)

Penelitian Larisang (2007) berjudul Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan : Studi Kasus Pada CV. Mitra Niaga Indonesia. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pola gaya kepemimpinan manajemen, tingkat kematangan dan motivasi kerja karyawan dan melakukan pengujian dengan metode desain eksperimen untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, kematangan dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan guna mengukur sejauh mana kinerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan bawahan/karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional yang diturunkan dari Harsey & Blanchard dan teori motivasi dari MC.Celland dan Clayton Alderfer. Hasil studi pada CV. Mitra Niaga Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan, kematangan dan motivasi kerja bawahan/karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Miswan (2010)

Miswan (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Perilaku 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). Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan kualitas manusia. Oleh sebab itu seorang dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sehingga menciptakan kinerja dosen yang profesional dan bermutu tinggi. Keadaan tersebut akan tercipta apabila didukung oleh perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh secara total perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory survey*. Populasi dalam penelitian ini 43 jurusan/program studi pada tujuh universitas swasta di Kota Bandung. Subyek dalam penelitian ini adalah , dosen, dan mahasiswa. Data yang diperlukan adalah data sekunder yang diperoleh dari kuesioner tertutup yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis deskriptif,

sedangkan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta Kota Bandung. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor strategis untuk mewujudkan kinerja dosen PNS yang profesional bermutu. Sementara saran yang diajukan yaitu manakala ketua jurusan ingin mewujudkan kinerja dosen yang profesional maka ketua jurusan hendaknya menentukan model yang tepat mengenai perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

c. Utami (2010)

Utami (2010) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Trade Servistama Indonesia-Tangerang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia. Variable yang menjadi focus dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Dari hasil uji statistic tersebut melalui uji korelasi Product Moment

dan Alpha Cronbach terhadap 26 responden diperoleh hasil uji validitas untuk variable gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,822 dan motivasi kerja karyawan sebesar 0,806, nilai tersebut diatas 0,60 sehia semua instrument dapat dikatakan handal/reliable. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 54,2% dengan taraf signifikansi sebesar *0,002, selain itu hasil uji ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 26,168 dengan tingkat signifikansi *0,000. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia.

d. Hapsari (2012)

Hapsari (2012) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Tingkat Gaji Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Purworejo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru (2) Pengaruh Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru (3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru secara simultan terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. Penelitian ini termasuk penelitian

expost facto dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di tiga SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. Jumlah populasi sebesar 128 responden dan sampel yang digunakan adalah 92 responden dengan teknik Proportional Random Sampling. Metode angket digunakan untuk mengumpulkan data variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru, sedangkan dokumentasi digunakan untuk mencari data gaji guru dan jumlah guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. Pengujian hipotesis menggunakan Analisis Regresi Ganda. Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dengan sumbangan efektif sebesar 6%. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru dengan sumbangan efektif sebesar 14%. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru dengan sumbangan efektif sebesar 20%.

e. Mardianto (2005)

Mardianto (2005) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-

faktor komunikasi dan motivasi terhadap kinerja PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta dan untuk mengetahui faktor-faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerjanya Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta yang telah lebih dari dua tahun menjadi pegawai tetap. Menurut tabel Krijcie-Morgan Usman (2000:322), bila jumlah populasi sampel random 99 orang maka yang diambil sebagai sampel sebanyak 83 orang.. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable komunikasi dan motivasi terhadap kinerja PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta, baik secara individual maupun secara Simultan.

f. Wahyuni (2009)

Wahyuni (2009) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel inetrvening. Penelitian ini menggunakan acuan penelitian yang dilakukan oleh Chen et al., (2006). Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan simple random sampling di dalam pengambilan sampel. Data yang diperoleh 109 dari 159

kuesioner, penyebaran kuesioner dengan cara mengantar langsung dan via pos. Objek penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada BUMN di Provinsi Sumatera Barat dengan 109 responden. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) dengan Program AMOS versi 5.0. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negative terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variable intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

Tabel 2.1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan (Larisang, 2007)	Pola gaya kepemimpinan (X1), kematangan (X2) motivasi kerja (X3) kinerja bawahan (Y)	Gaya kepemimpinan atasan, kematangan dan motivasi kerja bawahan/karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Miswan, 2010)	Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3) Kinerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Trade Servistama Indonesia-Tangerang (Utami, 2010)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)	gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Tingkat Gaji Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Purworejo (Hapsari,2012)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Dan Tingkat Gaji (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y)	1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru (2) pengaruh positif dan signifikan antara Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru. (3) pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tingkat Gaji Guru terhadap Motivasi Kerja Guru
5	Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Surakarta (Mardianto, 2005)	Komunikasi Atasan Bawahan (X), Motivasi Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable komunikasi dan motivasi terhadap kinerja
6	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat) (Wahyuni, 2009)	Komunikasi Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (X2), Tekanan Pekerjaan (X3)	Komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negative terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
7	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Bank Jatim Malang) (Mirza, 2014)	Kepemimpinan transformasional (X1), Komunikasi organisasi (X2), Kinerja karyawan (Y)	

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian 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".

Berdasarkan tiga pendapat di atas, kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dalam buku yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership", Bass dan

Avolio (1994:2-3) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
- 3) Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menubuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 4) Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dan pengembangan karir.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- 1) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

3. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi

Definisi komunikasi secara umum adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu (Pace dan Faules, 2013:31). Definisi tersebut memberikan beberapa pengertian pokok yaitu komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan. Setiap pelaku komunikasi dengan demikian akan melakukan empat tindakan: membentuk, menyampaikan, menerima, dan mengolah pesan. Keempat tindakan tersebut lazimnya terjadi secara berurutan. Membentuk pesan artinya menciptakan sesuatu ide atau gagasan. Ini terjadi di dalam benak seseorang melalui proses kerja sistem syaraf. Pesan yang telah terbentuk ini kemudian disampaikan kepada orang lain baik secara langsung ataupun tidak. Ketika seseorang menerima pesan yang disampaikan oleh orang lain, maka pesan yang diterimanya kemudian akan diolah melalui sistem syaraf dan diinterpretasikan. Setelah diinterpretasikan, pesan tersebut dapat menimbulkan tanggapan, opini atau bahkan reaksi dari orang tersebut.

Apabila ini terjadi, maka si orang tersebut kembali akan membentuk dan menyampaikan pesan baru.

Komunikasi memiliki beberapa fungsi yang salah satunya adalah sebagai komunikasi social (Pace dan Faules, 2013:31), yaitu”

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

Komunikasi memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang ia hadapi. Komunikasi selanjutnya menghasilkan konsep diri. Konsep diri adalah pandangan mengenai siapa diri kita, dan itu hanya bisa kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Manusia yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia lainnya tidak mungkin mempunyai kesadaran bahwa dirinya adalah manusia. Sama halnya dengan sebuah perusahaan, ia tidak dapat mengukur, menilai, atau merefleksikan sejauh mana eksistensi atau dampak perusahaannya jika tidak diukur melalui opini (yang merupakan hasil dari komunikasi).

b. Pengertian Komunikasi Organisasi

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.

c. Pola Komunikasi Organisasi

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya, pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bervariasi atau berbeda-beda. Untuk organisasi berskala kecil mungkin pengaturannya tidak terlalu sulit sedangkan untuk perusahaan besar yang memiliki ribuan karyawan maka penyampaian informasi kepada mereka merupakan pekerjaan yang cukup rumit. Untuk itu, menentukan suatu pola komunikasi yang tepat dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan. “Dalam konteks formalnya pola komunikasi yang dipakai adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke

atas dan komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, komunikasi informal, pribadi atau seletingan” (Pace dan Faules, 2013:183-184).

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yaang mengalir dari atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Lewis (dalam Muhammad (2005:108) mengatakan bahwa: “komunikasi ke bawah untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan”.

“Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi” (Pace & Faules, 2013:189). Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengalami masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

“Komunikasi horizontal adalah petukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi” (Pace & Faules, 2013:195). Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi di arahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan

tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

“Komunikasi lintas saluran ini terjadi bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat informal atau pribadi” (Pace & Faules, 2013:197). Informasi ini mengalir ke atas ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit. Karena komunikasi informal ini menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir keseluruhan organisasi tanpa dapat diperkirakan. Jaringan komunikasi lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin. “Dalam istilah komunikasi *grapevine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang, yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan komunikasi formal” (Pace & Faules, 2013:199).

d. Jaringan Komunikasi

Terdapat dua macam jaringan komunikasi organisasi (Muhammad, 2005:102), yaitu :

1) Jaringan Komunikasi Formal

Dalam struktur garis, fungsional maupun matriks, nampak berbagai macam posisi atau kedudukan yang masing-masing sesuai batas dan tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan

ataupun dari para manajer kepada karyawannya, pola transformasinya dapat berbentuk *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication* dan *diagonal communication*. Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari atasan ke bawahan, dimana umumnya terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Ada lima tujuan pokok yaitu :

- a) Memberi pengarahan atau instruksi kerja.
- b) Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.
- c) Memberi informasi tentang prosedur dan praktik organizational.
- d) Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan.
- e) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu
- f) Organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai

Salah satu kelemahan jaringan komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan informasi atau sensor informasi penting sebelum disampaikan kepada para bawahan. Untuk komunikasi dari bawah ke atas menunjukkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sementara untuk mencapai keberhasilan komunikasi ke atas ini, para manajer harus memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Untuk komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara bagian bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Adapun tujuan jaringan komunikasi ini adalah untuk melakukan persuasi, mempengaruhi

dan memberi informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Kebanyakan manajer suka melakukan tukar menukar informasi dengan para temannya yang berbeda departemen terutama apabila muncul masalah masalah khusus dalam organisasi perusahaan.

2) Jaringan Komunikasi Informal

Dalam jaringan komunikasi informal orang-orang yang ada dalam suatu organisasi baik secara jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/ jabatan dapat berkomunikasi secara leluasa. Namun jenis komunikasi ini karena sifatnya yang umum, informasi yang diperoleh seringkali kurang akurat dan tidak dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, karena biasanya lebih bersifat pribadi atau bahkan sekadar desas-desus. Di dalam jaringan komunikasi informal ini, tentunya ada berbagai macam informasi yang mengalir. Namun ada dua tipe informasi yang paling utama atau paling sering menjadi pembicaraan utama dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi, yakni: gosip dan rumor. Pola jaringan komunikasi informal sangat penting bagi organisasi namun bila proses pelaksanaannya tidak efektif bisa memberikan kerugian seperti dari sisi individual sering membuat frustrasi atau menjengkelkan pihak tertentu khususnya tentang keterbatasan untuk masuk ke dalam proses pengambilan keputusan. Dimana banyak jalur yang harus dimasuki/ dilewati sebelum langsung ke

pengambilan keputusan. Dari sisi perusahaan kemungkinan munculnya distorsi atau gangguan penyampaian informasi ke level yang lebih tinggi, karena setiap keterkaitan jaringan (*link*) dalam jalur komunikasi dapat menggambarkan suatu kemungkinan munculnya kesalah pahaman.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Prestasi yang diraih oleh karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja, prestasi kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan produk atau jasa untuk mendorong tercapainya sasaran yang diinginkan. 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.

b. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan. Mathis dan Jackson (2011:378) mengemukakan bahwa kinerja dapat diindikasikan atau diukur melalui:

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

Kelima pengukuran kinerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kuantitas output

Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.

2) Kualitas output

Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian. Jika karyawan dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kinerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus.

3) Jangka waktu output

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan output kerja.

Semakin singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (tentunya dengan hasil yang tepat), maka kinerja karyawan tersebut bagus.

4) Kehadiran di tempat kerja

Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja juga menjadi ukuran bagi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kehadirannya, berarti karyawan tidak pernah absen (tidak hadir), dengan demikian jika karyawan selalu hadir di tempat kerja berarti ia akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Selain itu, kehadiran di tempat kerja juga dapat direfleksikan dari tingkat keterlambatan karyawan di tempat kerja. Maksudnya, jika ia sering terlambat berarti ia memiliki kinerja yang buruk.

5) Sikap kooperatif

Sikap kooperatif dilihat dari kemampuan karyawan dapat menyikapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan pekerjaan, teman sekerja dalam satu tim kerja.

Beberapa standar yang lain di antaranya dikemukakan oleh Lopez dalam Mathis dan Jackson (2011:382) dalam studinya mengukur prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu meliputi (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, (7) daerah organisasi kerja.

Pengukuran lain menambahkan tiga kriteria yang disebutkan Bernandin dan Russel dalam Mathis dan Jackson (2011:383) mencakup 6 (enam) kriteria primer, yaitu :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- 4) *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dari uraian diatas peneliti memfokuskan pada:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuiannya dengan waktu yang telah direncanakan.

Ketiga hal tersebut dianggap lebih bisa memberikan sesuatu pengukuran kinerja yang lebih berarti dan khususnya terhadap dampak kinerja karyawan.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual (O'Leary dalam Rivai dan Mulyadi, 2012:52). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menciptakan visi dan memberikan perubahan bagi suatu organisasi. Kebutuhan untuk meperhatikan dan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional

bagi setiap perusahaan yang menginginkan kemajuan dan meningkatnya kinerjanya sebagaimana hasil penelitian Miswan (2010:12) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti semakin sesuai penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

6. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

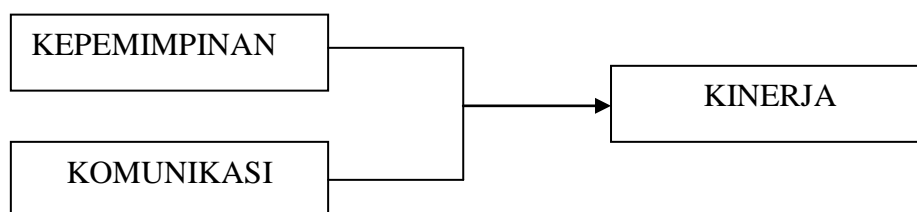
Dalam setiap organisasi yang diisi oleh sumber daya manusia, ada yang berperan sebagai pemimpin, dan sebagian besar lainnya berperan sebagai anggota/karyawan. Semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut akan melakukan komunikasi. Tidak ada organisasi tanpa komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian integral dari organisasi. Komunikasi memelihara motivasi dengan memperbaiki penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka lakukan, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang dibawah standar. (Robbins, 2006:6). Komunikasi ibarat sistem yang menghubungkan antar orang, antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu membangkitkan kinerja orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. 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. Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa salah satu cara dalam memperbaiki kinerja adalah dengan komunikasi organisasi.

Mardianto (2005:14) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komunikasi atasan bawahan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Wahyuni (2009:2) pada penelitiannya juga menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

B. Kerangka konsep dan Hipotesis

Berdasarkan beberapa kajian teori dan landasan teori dari beberapa ahli, maka dapat ditemukan tiga konsep, yaitu kepemimpinan, komunikasi dan kinerja seperti disajikan pada gambar di bawah ini.

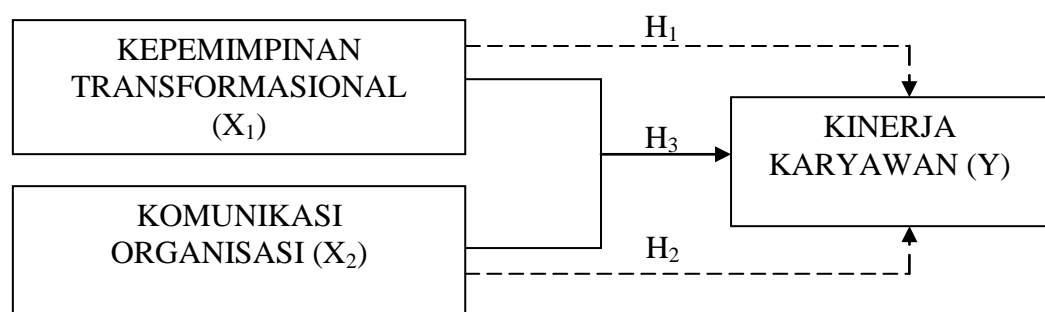


Gambar 2.1. Model Konsep

Merujuk pada model konsep tersebut, maka dapat disusun model hipotesis penelitian. Menurut Sugiyono (2012:51), “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Sedangkan menurut Arikunto (2012:71), “hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.”

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun suatu model hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Hipotesis

keterangan :

- : Pengaruh simultan
- - - → : Pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. Hipotesis I

Diduga kepemimpinan transformasional (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Hipotesis II

Diduga komunikasi organisasi (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

c. Hipotesis III

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah 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). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:8).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian tersebut akan dilaksanakan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Penelitian ini akan dilakukan pada Bank Jatim Malang Jalan Jaksa Agung Suprpto No. 26-28 Malang.. Dengan pertimbangan secara obyektif, subyektif, dan teknis. Secara obyektif karena sejauh ini diketahui bahwa ditemukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Secara subyektif yaitu dengan adanya berbagai macam problematik yang dihadapi selama penelitian

berlangsung diperkirakan berada dalam batas kapasitas penelitian untuk menyelesaikannya. Secara teknis yaitu karena jumlah dana, batas waktu studi, dan daya dukung teknis lainnya, sehingga memungkinkan untuk mengoperasikan penelitian sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Konsep adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori atau digunakan dalam memberikan arti suatu fenomena (Arikunto, 2012:96). Terdapat tiga konsep dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, komunikasi dan kinerja.

Arikunto (2012:96) menyatakan bahwa variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Berdasarkan pendapat di atas maka pada penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dengan notasi X_1 , komunikasi organisasi dengan notasi X_2 dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan dengan notasi (Y).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah:

a. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

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.

Indikator kepemimpinan transformasional diantaranya adalah yaitu:

- 1) Pengaruh ideal: dimensi ini menggambarkan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus memercayainya. Item-itemnya adalah: yaitu dapat dibanggakan, dipercaya, dihormati, dan mempunyai loyalitas.
- 2) Motivasi inspirasi: dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Item-itemnya adalah mampu menghargai prestasi bawahan, kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan, kemampuan pemimpin menumbuhkan antusiasme dan optimism.
- 3) Simulasi intelektual yaitu Pemimpin transformasional harus mampu menubuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru melaksanakan tugas-tugas organisasi. Item-itemnya yaitu dapat menciptakan iklim yang kondusif, memunculkan ide baru, dan dapat menyelesaikan masalah.
- 4) Konsiderasi individu, dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang

mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dan pengembangan karir. Item-itemnya adalah memberikan perhatian, penghargaan, dan sebagai penasehat melalui interaksi personal.

b. Komunikasi Organisasi (X_2)

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.

Pada penelitian ini, indikator komunikasi organisasi difokuskan pada:

- (1) Komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan. Item-itemnya adalah menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan

(2) Komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan.

Item-itemnya adalah: pemahaman bawahan tentang apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah, komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan, memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya dan memperkuat keterlibatan karyawan dengan organisasinya.

(3) Komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi. Item-itemnya adalah adanya komunikasi yang terkait dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

c. Kinerja Karyawan (Y)

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

Indikator variabel kinerja karyawan (Y) yaitu:

(1) Kualitas, indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart mutu perusahaan, penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, penyelesaian pekerjaan dengan rapi, penyelesaian pekerjaan dengan tuntas, dan setiap hasil kerja dapat diterima oleh perusahaan.

- (2) Kuantitas, indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut : jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan, jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standart perusahaan, dan jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja dalam satu bagian.
- (3) Kesesuaian Waktu, indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu perusahaan, penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan

Tabel 3.1
Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional (X ₁)	Pengaruh ideal	dapat dibanggakan, dipercaya, dihormati, dan mempunyai loyalitas
		Motivasi inspirasi	mampu menghargai prestasi bawahan, kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan, kemampuan pemimpin menumbuhkan antusiasme dan optimism
		Simulasi intelektual	dapat menciptakan iklim yang kondusif, memunculkan ide baru, dan dapat menyelesaikan masalah
		Konsiderasi individu	memberikan perhatian, penghargaan, dan sebagai penasehat melalui interaksi personal
Komunikasi	Komunikasi organsiasi (X ₂)	Komunikasi <i>downward</i> atau komunikasi dari atasan kepada bawahan	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart mutu perusahaan
		Komunikasi	Pemahaman bawahan tentang

		<i>upward</i> atau komunikasi dari bawahan kepada atasan	apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah, komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan, memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya.
		Komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi	Adanya komunikasi yang terkait dengan tugas-tugas. Menyelesaian konflik
Kinerja	Kinerja karyawan (Y)	Kualitas	penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart mutu perusahaan, penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, penyelesaian pekerjaan dengan rapi, penyelesaian pekerjaan dengan tuntas, dan setiap hasil kerja dapat diterima oleh perusahaan
		Kuantitas	jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan, jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standart perusahaan, dan jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja dalam satu bagian
		Kesesuaian waktu	penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu perusahaan, penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan

D. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dalam setiap variabel, maka dilakukan pengukuran terhadap item-item tersebut agar dapat dinilai dan dianalisis.

Adapun teknik pengukuran yang digunakan adalah dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert berkaitan dengan item-item atau pertanyaan dengan pilihan jawaban berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Karena pilihan jawaban berjenjang, maka setiap jawaban diberi bobot sesuai dengan intensitasnya. Misalnya terdapat lima pilihan jawaban, intensitas paling rendah diberi nilai 1 (sangat kurang setuju), dan yang tertinggi 5 (sangat setuju). Pemberian angka ini hanya untuk menunjukkan bahwa setiap jawaban memiliki peringkat berbeda. Pilihan jawaban tersebut dicontohkan sebagai berikut (Riduan dan Kuncoro, 2006:20):

Pilihan jawaban A “sangat setuju” diberikan skor 5

Pilihan jawaban B “setuju” diberikan skor 4

Pilihan jawaban C “cukup setuju” diberikan skor 3

Pilihan jawaban D “tidak setuju” diberikan skor 2

Pilihan jawaban E “sangat tidak setuju” diberikan skor 1

E. Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, (Sugiyono, 2012:215). Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Malang sebanyak 74 orang

Menurut Sugiyono (2004:73), sampel adalah “bagian dari jumlah dan karaktersistik yang dimiliki oleh populasi”. Untuk besarnya sampel, Arikunto (2012:134) menyebutkan bahwa apabila sumbernya/subyek kurang dari

seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah sumbernya besar dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

a) Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian.

Data ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan pada responden dan wawancara langsung dengan semua objek penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada seluruh karyawan Bank Jatim Malang yang ditunjuk sebagai responden.

b) Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur yang mendukung dan berhubungan dengan masalah yang diteliti, berupa sejarah singkat perusahaan yang telah tersusun dalam arsip, struktur organisasi dan data pendukung lainnya.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Kuesioner

Yaitu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan yang disusun dalam bentuk angket diajukan kepada responden. Data yang diperoleh dari pengedaran kuesioner adalah:

- 1) Identitas responden
- 2) Tanggapan atau jawaban-jawaban responden atas item-item yang diajukan dalam bentuk pertanyaan.

b) Dokumentasi

Yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai sejarah organisasi dan referensi lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

G. Pengujian Instrumen

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang perlu diuji dahulu validitas dan reliabilitasnya.

1. Uji Validitas

Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner (Gozali, 2006:131). Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan indeks product moment (r_{hitung}) dengan nilai kritisnya yang mana r_{hitung} dapat dicapai dengan rumus (Arikunto, 2012:146).

$$r = \frac{n\sum_{xy} - (\sum_x)(\sum_y)}{\sqrt{(\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi
 n = banyaknya sampel
 x = skor item
 y = total skor item

Dasar pengambilan keputusannya adalah apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid. Pengujian item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program SPSS for windows versi 16.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner (apakah konsisten (sama) jika diulang pada waktu yang berbeda) yang merupakan indikator dari variabel (Gozali, 2006:129). Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan untuk diuji, digunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2012:171) sebagai berikut:

$$r_n = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_n^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

r_n : reliabilitas instrument
 k : banyaknya butir pertanyaan/soal
 $\sum \sigma_n^2$: jumlah varians butir

σ_1^2 : varians total

Suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ (Arikunto, 2012:171-172).

Uji validitas dan reliabilitas telah dilakukan terhadap 25 responden (lampiran 2), dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Validitas		Keputusan	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.

Keterangan:

- X_{1.1} : Pimpinan dapat dibanggakan
- X_{1.2} : Pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan
- X_{1.3} : Pimpinan memiliki rasa hormat terhadap karyawan
- X_{1.4} : Pimpinan selalu memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi
- X_{1.5} : Pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya
- X_{1.6} : Pimpinan layak sebagai figur yang patut diteladani
- X_{1.7} : Pimpinan selalu mendorong karyawan untuk lebih kreatif (misalnya dalam melayani komplain pelanggan)
- X_{1.8} : Pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- X_{1.9} : Pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan
- X_{1.10} : Pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi
- X_{2.1} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan
- X_{2.2} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya dalam evaluasi hasil kerja
- X_{2.3} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan
- X_{2.4} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi
- X_{2.5} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya
- X_{2.6} : Adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja
- X_{2.7} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan
- Y_{.1} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan
- Y_{.2} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian
- Y_{.3} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi
- Y_{.4} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas
- Y_{.5} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan pelayanan sesuai standar kuantitas yang ditetapkan
- Y_{.6} : Kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja yang lain
- Y_{.7} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditetapkan
- Y_{.8} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan

H. Uji Asumsi

Untuk mengetahui apakah hasil regresi yang dihasilkan bersifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), artinya koefisien regresi pada persamaan regresi yang ditemukan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang berarti, maka dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari multikolonieritas, normalitas dan heterokedastisitas.

1. Uji Multikolonieritas

Pada hakekatnya *multikolinearity* adalah suatu kondisi dimana antara *independent variabel* dalam satu persamaan regresi tidak saling bebas secara sempurna. Uji *multikolinearity* dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang sempurna atau pasti diantara semua variabel yang terdapat dalam model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya *multikolinearity* dalam suatu model regresi dapat dilihat dari beberapa kondisi yang harus dipenuhi sebagai berikut (Gozali,2006:56):

- 1) *Multikolinearity* terjadi bila nilai VIF (*varian inflating factor*) lebih besar dari 10.
- 2) *Multikolinearity* terjadi bila nilai *tolerance* yang diperoleh dari hasil perhitungan kurang dari 0,1.

2. Normalitas

“Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak” (Gozali, 2006:76). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan

distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Heterokedastisitas

“Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi yang ditemukan terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain” (Gozali, 2006:70). Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas pada model regresi menurut Gozali (2006:70) adalah:

Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat dan tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

Pengertian di atas menjelaskan bahwa jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit atau membentuk bentuk yang lain), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

I. Analisis Data

1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk mencari bentuk pengaruh secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Arikunto (2012:162) merumuskan regresi ganda dengan dua prediktor sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y : Variabel kinerja karyawan

X₁ : Variabel kepemimpinan transformasional

X₂ : Variabel komunikasi organisasi

a : Bilangan konstanta

b₁ : Koefisien regresi variable kepemimpinan transformasional

b₂ : Koefisien regresi variable komunikasi organisasi

Ketepatan fungsi regresi dalam penafsiran nilai aktual dapat diukur dengan:

a. Uji t

Pada penelitian ini dilakukan uji t yang fungsinya adalah untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas X (secara parsial) dengan variabel terikat (Y), uji tersebut dilakukan dengan rumus (Cooper dan Emory, 2006:124) sebagai berikut:

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

Keterangan:

b : parameter estimasi variabel

Sb: standart error

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$, atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, atau signifikan $t \leq 0,05$ maka hipotesis nol di tolak dan hipotesis alternatif diterima.
- 2) Jika $-t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$, atau $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, atau signifikan $t > 0,05$ maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak.

Jika hipotesis nol ditolak, berarti dengan taraf kesalahan sebesar 5%, variabel independen yaitu X yang diuji secara nyata berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Y.

b. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel dependen dengan variabel independen maka digunakan uji F yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Rumus uji F (Cooper dan Emory, 2006:125) adalah:

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(N-K-1)}$$

Dimana:

F : Rasio

K : Jumlah peubah bebas

R : Koefisien korelasi

N : Banyaknya sampel

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, atau signifikan $F \leq 0,05$ maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima.
- Jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, atau signifikan $F > 0,05$ maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Singkat Bank Jatim Cabang Malang

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang sekarang di kenal dengan sebutan Bank Jatim berdiri pada tanggal 17 Agustus 1961 berdasarkan Akte Notaris Anwar Mahajudin No. 91 dengan izin operasional dari Menteri Keuangan Republik Indonesia No. BUM 9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961 dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT). Selanjutnya dengan berdasarkan pada UU No. 13 tahun 1961 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah serta Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan, maka dasar hukum pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang semula berbentuk Perseroan Terbatas (PT) berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Berdirinya Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur didorong karena adanya keinginan Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur untuk menaikkan pertumbuhan ekonomi daerah.

Seiring dengan perkembangannya pada tahun 1990 Bank Pemerintah Daerah Jawa Timur telah memantapkan dirinya dengan menyangand status sebagai Bank Devisa, hal ini ditetapkan dengan surat keputusan Bank Indonesia No. 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990. Selanjutnya berdasarkan UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, diterbitkan peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur menjadi perusahaan daerah.

Untuk mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), tahun buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Berdasarkan peraturan Menteri Dalam Negeri No. 1 tahun 1998 pasal 2 tentang bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mengesahkan peraturan Daerah No.1 tahun 1999 tentang perubahan bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur sesuai dengan Akte Notaris di Surabaya R. Sonny Hidayat Yulitya, SH No. 1 tanggal 1 Mei 1999 berikut pengesahan Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-8227.HT.01.01. Th tanggal 5 Mei 1999 telah diumumkan dalam Berita Negara RI, tanggal 25 Mei 1999 No. 42 Tambahan Berita Negara RI No. 3008 secara resmi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dengan sebutan PT. Bank Jatim.

2. Visi dan Misi

Dalam pengelolaan aktivitas suatu organisasi diperlukan suatu konsep misi dan visi agar seluruh kegiatan yang dilakukan dapat terfokus pada pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah dialami oleh organisasi sebelumnya sekaligus sebagai

tantangan tentang masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi. Sedangkan Misi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau maksud perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa Visi yang dimiliki Bank Jatim adalah Sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang secara wajar yang didukung oleh manajemen dan sumberdaya manusia yang profesional. Misi dari Bank Jatim adalah Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah serta memperoleh laba secara optimal.

3. Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Malang

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan tata hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, perlu diterapkan terlebih dahulu mengenai wewenang, tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi agar tidak terjadi kesalahan dan keracunan pelaksanaan kegiatan organisasi. Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Malang dapat dilihat pada lampiran 7.

B. Penyajian Data

1. Data tentang Deskripsi Responden

Dari 74 kuisioner yang disebarkan, dapat diketahui gambaran umum tentang responden yaitu mengenai usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berikut ini disajikan uraian tentang gambaran responden tersebut, yaitu:

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia responden cukup bervariasi dari usia 20 tahun hingga 50 tahun. Untuk memudahkan dalam identifikasi, maka usia responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok dengan jumlah responden seperti disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
<20 th	0	0,0%
21-30 th	33	44,6%
31-40 th	24	32,4%
41-50 th	15	20,3%
>50 ^t th	2	2,7%
Total	74	100%

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Dari tabel 4.1 di atas tampak bahwa sebagian besar responden berusia 31 – 40 tahun yaitu 24 orang (32,4%) dan berusia 21 – 30 tahun yaitu sebanyak 33 orang (44,6%). Untuk yang berusia 41 – 50 tahun terdapat 15 orang (20,3%) sedangkan yang berusia di atas 50 tahun terdapat 2 orang (2,7%). Dilihat dari usia ini tampak bahwa mayoritas responden termasuk kelompok produktif yaitu 21 – 40 tahun masih sangat produktif dan mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga menjadi kekuatan bagi pihak Bank Jatim dalam meningkatkan kinerja Bank karena didukung karyawan yang dapat bekerja secara maksimal karena masih berusia muda dan produktif.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan terakhir yang ditempuh responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	8	10,8%
DIPLOMA	15	20,3%
SARJANA	51	68,9%
Total	74	100%

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Dari tabel 4.2 di atas tampak bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir Sarjana yaitu 51 orang (68,9%) dan 15 orang (20,3%) berpendidikan Diploma (D3) serta 8 orang (10,8%) berpendidikan SMA. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan relatif tinggi (S1, S2), memiliki latar belakang akademik yang memadai sehingga memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden dihitung sejak karyawan yang bersangkutan menjadi karyawan Bank Jatim Cabang Malang hingga dilakukan penelitian ini. Masa kerja responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok dengan jumlah responden disajikan pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<5 th	5	6,8%
6-10 th	41	55,4%
11-20 th	18	24,3%
21-30 th	8	10,8%
31-40 th	2	2,7%
>40 th	5	6,8%
Total	74	100%

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Dari tabel 4.3 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1 – 10 tahun yaitu 41 orang (55,4.3%) dan 11 – 20 tahun yaitu 18 orang (24,3%). Terdapat 8 responden (10,.8%) yang memiliki masa kerja 21 – 30 tahun dan masa kerja kurang dari 1 tahun terdapat 5 orang (6,8%). Selain itu, terdapat juga karyawan yang memiliki masa kerja 31 – 40 tahun yaitu 2 orang (2,7%). Hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1 – 10 tahun dan sudah memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga dapat bekerja lebih baik.

2. Data tentang Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada 74 responden, dapat dideskripsikan tentang variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), komunikasi organisasi (X_2) dan kinerja karyawan (Y). Responden diminta untuk menanggapi 25 pernyataan yang terdiri dari 10 dari variabel X_1 , 7 dari variabel X_2 , 8 dari variabel Y yang telah disediakan pilihan jawabannya, yaitu:

Tabel 4.4
Dasar Interpretasi Skor Rata-Rata dalam Variabel Penelitian

No	Skor Rata-Rata	Interpretasi
1	Antara 1.00 hingga 1.80	Sangat tidak setuju
2	Antara 1.81 hingga 2.60	Tidak setuju
3	Antara 2.61 hingga 3.40	Ragu-ragu
4	Antara 3.41 hingga 4.20	Setuju
5	Antara 4.21 hingga 5.00	Sangat setuju

Sumber: Sugiyono (2012).

Gambaran variabel-variabel yang diteliti berdasarkan hasil penyebaran kuesioner selengkapnya akan dikemukakan dalam penjelasan sebagai berikut:

a. Deskripsi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Terdapat 10 pernyataan dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), dan tanggapan responden variable ini dijelaskan pada tabel 4.5 di halaman berikut ini:

Tabel 4.5
Deskripsi dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Item	Pilihan Jawaban										Mean
	SS		S		CS		TS		STS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
$X_{1.1}$	21	28.4	39	52.7	12	16.2	2	2.7	0	0	4.07
$X_{1.2}$	22	29.7	46	62.2	6	8.1	0	0	0	0	4.22
$X_{1.3}$	23	31.1	43	58.1	6	8.1	2	2.7	0	0	4.18
$X_{1.4}$	34	45.9	29	39.2	7	9.5	4	5.4	0	0	4.26
$X_{1.5}$	35	47.3	32	43.2	6	8.1	1	1.4	0	0	4.36
$X_{1.6}$	6	8.1	56	75.7	12	16.2	0	0	0	0	3.92
$X_{1.7}$	13	17.6	54	73.0	7	9.5	0	0	0	0	4.08
$X_{1.8}$	14	18.9	38	51.4	22	29.7	0	0	0	0	3.89
$X_{1.9}$	10	13.5	37	50.0	26	35.1	1	1.4	0	0	3.76
$X_{1.10}$	8	10.8	41	55.4	25	33.8	0	0	0	0	3.77
Mean total X_1											4.05

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Keterangan:

$X_{1.1}$: Pimpinan dapat dibanggakan

- X_{1.2} : Pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan
- X_{1.3} : Pimpinan memiliki rasa hormat terhadap karyawan
- X_{1.4} : Pimpinan selalu memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi
- X_{1.5} : Pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya
- X_{1.6} : Pimpinan layak sebagai figur yang patut diteladani
- X_{1.7} : Pimpinan selalu mendorong karyawan untuk lebih kreatif (misalnya dalam melayani komplain pelanggan)
- X_{1.8} : Pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- X_{1.9} : Pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan
- X_{1.10} : Pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi

Item 1 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu X_{1.1} menyatakan bahwa pimpinan dapat dibanggakan ditanggapi setuju oleh 39 responden (52.7%) dan 21 orang (28.4%) menyatakan setuju, 12 orang (16.2%) menyatakan cukup setuju dan 2 orang (2,7%) menyatakan tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4.07 yang berarti responden setuju bahwa jika dikatakan pimpinan dapat dibanggakan.

Item X_{1.2} yaitu pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 46 orang (62,2%) dan 22 orang (29,7%) menyatakan sangat setuju. Terdapat 6 orang saja (8,1%) yang menyatakan cukup setuju dan tidak satupun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata ítem yaitu 4.22 berarti mayoritas responden setuju jika dikatakan pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan.

Pernyataan bahwa pimpinan memiliki rasa hormat terhadap karyawan ($X_{1.3}$) ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 43 orang (58,1%) dan 23 orang (31,1%) menyatakan sangat setuju, dan yang menyatakan cukup setuju terdapat 6 orang (8,1%), sedangkan yang tidak setuju terdapat 2 orang (2,7%). Dilihat dari rata-rata item diperoleh nilai sebesar 4.18 yang berarti mayoritas responden setuju jika dikatakan pimpinan memiliki rasa hormat terhadap karyawan.

Pernyataan $X_{1.4}$ yaitu pimpinan selalu memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi ditanggapi sangat setuju oleh sebagian besar responden yaitu 34 orang (45,9%) menyatakan sangat setuju dan 29 orang (39,2%) menyatakan setuju serta 7 orang (9,5%) menyatakan cukup setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 4 orang (5,4%). Meskipun terdapat 4 orang yang menyatakan tidak setuju, tetapi jika dilihat dari rata-rata item sebesar 4,26 berarti pada umumnya responden setuju jika dikatakan pimpinan selalu memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi.

Pernyataan bahwa pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya ($X_{1.5}$) ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 35 orang (47,3%) dan 32 orang (43,2%) menyatakan setuju, serta yang menyatakan cukup setuju terdapat 6 orang (8,1%), sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 1 orang (1,4%). Dilihat dari rata-rata item sebesar 4,36%

berarti mayoritas responden setuju jika dikatakan pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya.

Pernyataan pimpinan layak sebagai figur yang patut diteladani ($X_{1.6}$) ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 56 orang (75,7%) dan 12 orang (16,2%) menyatakan cukup setuju serta 6 orang (8,1%) menyatakan sangat setuju. Dilihat dari rata-rata item yaitu 3,92% berarti mayoritas responden setuju jika dikatakan pimpinan layak sebagai figure yang patut diteladani.

Pernyataan bahwa pimpinan selalu mendorong karyawan untuk lebih kreatif (misalnya dalam melayani komplain pelanggan) ditanggapi setuju oleh 54 orang (73,0%) dan 13 orang (17,6%) menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju terdapat 7 orang (9,5%). Dilihat dari nilai rata-rata item ($X_{1.7}$) sebesar 4,08 berarti mayoritas responden menyatakan setuju jika dikatakan pimpinan selalu mendorong karyawan untuk lebih kreatif.

Sebagian besar responden yaitu 38 orang (51,4%) menyatakan setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, 22 orang (29,7%) menyatakan cukup setuju dan 14 orang (18,9%) menyatakan sangat setuju. Dari rata-rata item $X_{1.8}$ sebesar 3,89 dapat diketahui bahwa mayoritas responden setuju bahwa pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sebagian besar responden yaitu 37 orang (50,0%) menyatakan setuju jika dikatakan pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan, 26 orang (35,1%) menyatakan cukup setuju dan 10 orang (13,5%) menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 1 orang (1,4%). Dilihat dari rata-rata item sebesar 3.76 berarti mayoritas responden menyatakan pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan.

Item terakhir pada variable gaya kepemimpinan transformasional ($X_{1.10}$) yaitu pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi ditanggapi setuju oleh 41 orang (55,4%) dan 25 orang (33,8%) menyatakan cukup setuju dan yang menyatakan sangat setuju terdapat 8 orang (10,8%). Dilihat dari rata-ratanya sebesar 3,77 menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi.

Dari nilai rata-rata variable sebesar 4.05 yang berarti mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan karena terlihat bahwa 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.

b. Deskripsi variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

Terdapat 7 pernyataan dalam variabel komunikasi organisasi (X_2), dan tanggapan responden variable ini dijelaskan pada tabel 4.6 di halaman berikut ini:

Tabel 4.6
Deskripsi dalam variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

Item	Pilihan Jawaban										
	SS		S		CS		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
X _{2.1}	18	24.3	18	24.3	51	68.9	3	4.1	2	2.7	4.15
X _{2.2}	28	37.8	41	55.4	2	2.7	3	4.1	0	0	4.27
X _{2.3}	30	40.5	41	55.4	3	4.1	0	0	0	0	4.36
X _{2.4}	39	52.7	33	44.6	1	1.4	1	1.4	0	0	4.49
X _{2.5}	29	39.2	42	56.8	3	4.1	0	0	0	0	4.35
X _{2.6}	40	54.1	33	44.6	1	1.4	0	0	0	0	4.53
X _{2.7}	31	41.9	41	55.4	2	2.7	0	0	0	0	4.39
Mean total X ₂											4.36

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Keterangan:

X_{2.1} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan

X_{2.2} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya dalam evaluasi hasil kerja

X_{2.3} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan

X_{2.4} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi

X_{2.5} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya

X_{2.6} : Adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja

X_{2.7} : Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan

Item pertama pada variable komunikasi organisasi ($X_{2.1}$) yaitu komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan ditanggapi cukup setuju oleh 51 orang (68.9%) dan 18 orang (24,3%) masing-masing menyatakan sangat setuju dan setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 3 orang (4,1%) serta yang menyatakan sangat tidak setuju terdapat 2 orang (2,7%). Meskipun banyak yang menyatakan cukup setuju, tetapi jika dilihat dari nilai rata-rata pada item ini sebesar 4.15 yang menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju jika dikatakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan.

Pernyataan item $X_{2.2}$ yaitu komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya dalam evaluasi hasil kerja ditanggapi setuju oleh 41 orang (55,4%) dan 28 orang (37.8%) menyatakan sangat setuju sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 3 orang (4,1%). Dilihat dari rata-rata item sebesar 4.27 dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya dalam evaluasi hasil kerja.

Pernyataan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan pada item $X_{2.3}$ ditanggapi setuju oleh 41 orang (55.4%) dan 30 orang (40,5%) menyatakan sangat setuju dan 3 orang (4,1%) menyatakan cukup

setuju. Dilihat dari rata-rata item $X_{3,2}$ sebesar 4.36 yang berarti mayoritas responden setuju jika dikatakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan.

Item $X_{2,4}$ yaitu komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi ditanggapi sangat setuju oleh sebagian besar responden yaitu 39 orang (52,7%) dan 33 roang (44,6%) menyatakan setuju, serta yang menyatakan cukup setuju dan tidak setuju hanya 1 orang (1,4%). Rata-rata item $X_{2,4}$ sebesar 4.49 yang berarti mayoritas responden menyetujui jika dikatakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi.

Pernyataan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya pada item $X_{2,5}$ ini ditanggapi setuju oleh 42 orang (56,8%) dan 29 orang (39,2%) menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan cukup setuju terdapat 3 orang (4,1%). Dari nilai rata-rata item diketahui sebesar 4,35 yang berarti mayoritas responden setuju pada pernyataan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya.

Item ke enam $X_{2,6}$ yaitu adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja ditanggapi sangat setuju oleh 40 orang (54,1%) dan 33 orang (44,6%)

menyatakan setuju serta 1 orang (1,4%) yang menyatakan cukup setuju. Rata-rata item sebesar 4.53 menunjukkan bahwa mayoritas responden yakin bahwa komunikasi antara pimpinan dan bawahan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja.

Item ke tujuh $X_{2.7}$ yaitu komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan ditanggapi setuju oleh 41 orang (55,4%) dan 31 orang (41,9%) menyatakan sangat setuju serta 2 orang (2,7%) menyatakan cukup setuju. Dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4.39 berarti mayoritas responden menyetujui jika dikatakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan.

Dilihat dari nilai rata-rata variable komunikasi organisasi (X_2) sebesar 4.36 yang berarti mayoritas responden menyatakan komunikasi organisasi dapat berjalan dengan baik, karena komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan, menghasilkan evaluasi hasil kerja, menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan, mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi, mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya, koordinasi dalam menyusun program kerja, mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan.

c. Deskripsi variabel Kinerja Karyawan (Y)

Terdapat 8 pernyataan dalam variabel kinerja karyawan (Y), dan tanggapan responden variable ini dijelaskan pada tabel 4.7 di halaman berikut ini:

Tabel 4.7
Deskripsi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Pilihan Jawaban										Mean
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y _{.1}	21	28.4	53	71.6	0	0	0	0	0	0	4.28
Y _{.2}	26	35.1	48	64.9	0	0	0	0	0	0	4.35
Y _{.3}	26	35.1	48	64.9	0	0	0	0	0	0	4.35
Y _{.4}	20	27.0	54	73.0	0	0	0	0	0	0	4.27
Y _{.5}	37	50.0	37	50.0	0	0	0	0	0	0	4.50
Y _{.6}	10	13.5	49	66.2	13	17.6	2	2.7	0	0	3.91
Y _{.7}	16	21.6	55	74.3	3	4.1	0	0	0	0	4.18
Y _{.8}	13	17.6	54	73.0	7	9.5	0	0	0	0	4.08
Mean total Y											4.36

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Keterangan:

- Y_{.1} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan
 Y_{.2} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian
 Y_{.3} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi
 Y_{.4} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas
 Y_{.5} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan pelayanan sesuai standar kuantitas yang ditetapkan
 Y_{.6} : Kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang yang dihasilkan rekan sekerja yang lain
 Y_{.7} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditetapkan
 Y_{.8} : Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan

Item Y_{.1} pada variabel kinerja karyawan yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan ditanggapi setuju oleh 53 orang (71.6%) dan 21 orang (28.4%)

menyatakan sangat setuju. Untuk nilai rata-rata item Y.₁ diketahui sebesar 4.28 yang berarti bahwa mayoritas responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Item yang kedua yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian (Y.₂) ditanggapi setuju oleh 48 orang (64,9%) dan sangat setuju oleh 26 orang (35,1%). Dari nilai rata-rata item sebesar 4.35 berarti mayoritas responden mampu menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian.

Pernyataan tentang kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi (Y.₃) ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 48 orang (64,9%) dan 26 orang (35,1%) menyatakan sangat setuju. Dilihat dari nilai rata-ratanya sebesar 4.35 menunjukkan bahwa mayoritas responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi.

Item keempat pada variabel kinerja karyawan yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (Y.₄) ditanggapi setuju oleh 54 orang (73,0%) dan sangat setuju oleh 20 orang (27,0%). Dilihat dari nilai rata-rata item Y.₄ yaitu sebesar 4.27 menunjukkan bahwa mayoritas responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas.

Pernyataan tentang kemampuan menyelesaikan pekerjaan pelayanan sesuai standar kuantitas yang ditetapkan (Y.₅) ditanggapi setuju dan sangat setuju oleh sebagian besar responden masing-masing yaitu 37 orang (50,0%). Dari nilai tersebut diperoleh rata-rata item

sebesar 4.50 yang berarti mayoritas responden mampu menyelesaikan pekerjaan pelayanan sesuai standar kuantitas yang ditetapkan.

Pernyataan tentang kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang yang dihasilkan rekan sekerja yang lain (Y.6) ditanggapi setuju oleh 49 orang (66,2%) dan cukup setuju sebanyak 13 orang (17,6%) serta 10 orang (13,5%) menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju terdapat 2 orang (2,7%). Dilihat dari nilai rata-rata item sebesar 3.91 berarti mayoritas responden mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang yang dihasilkan rekan sekerja yang lain.

Item ke tujuh (Y.7) yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditetapkan ditanggapi setuju oleh 55 orang (74,3%) dan 16 orang (21,6%) menyatakan sangat setuju serta 3 orang (4,1%) menyatakan cukup setuju. Rata-rata item Y.7 sebesar 4.18 yang berarti sebagian besar responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu ditetapkan.

Pernyataan terakhir pada variabel kinerja karyawan yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan (Y.8) ditanggapi setuju oleh sebagian besar responden yaitu 54 orang (73,0%) dan 13 orang (17,6%) menyatakan sangat setuju serta 7 orang (9,5%) menyatakan cukup setuju. Dilihat dari nilai rata-ratanya yaitu sebesar 4.08 berarti mayoritas responden kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan.

Dilihat dari rata-rata variable Y diperoleh nilai sebesar 4.36 yang berarti mayoritas 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.

C. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mencari bentuk pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y). Adapun hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data

Variabel	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
	b		B			
(konstan)	11.071					
transfor. X_1	0.389	0.064	0.591	6.042	0.000	Signifikan
kom. X_2	0.233	0.099	0.231	2.359	0.021	Signifikan
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.

1. Pengujian Hipotesis

a. 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.

Pada tabel 4.8, 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.

b. 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.

2. Uji Asumsi

a. Multikolinieritas

Multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah estimasi persamaan regresi terdapat gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat *variance inflation faktor* (VIF) antara variabel-variabel bebas. Selanjutnya hasil perhitungan dibandingkan, apabila nilai VIF masing-masing variabel bebas lebih besar dari 10 maka terdapat derajat multikolinieritas yang tinggi (Gozali,2006:56).

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

Tabel 4.9
Nilai VIF untuk Uji Multikolinieritas

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

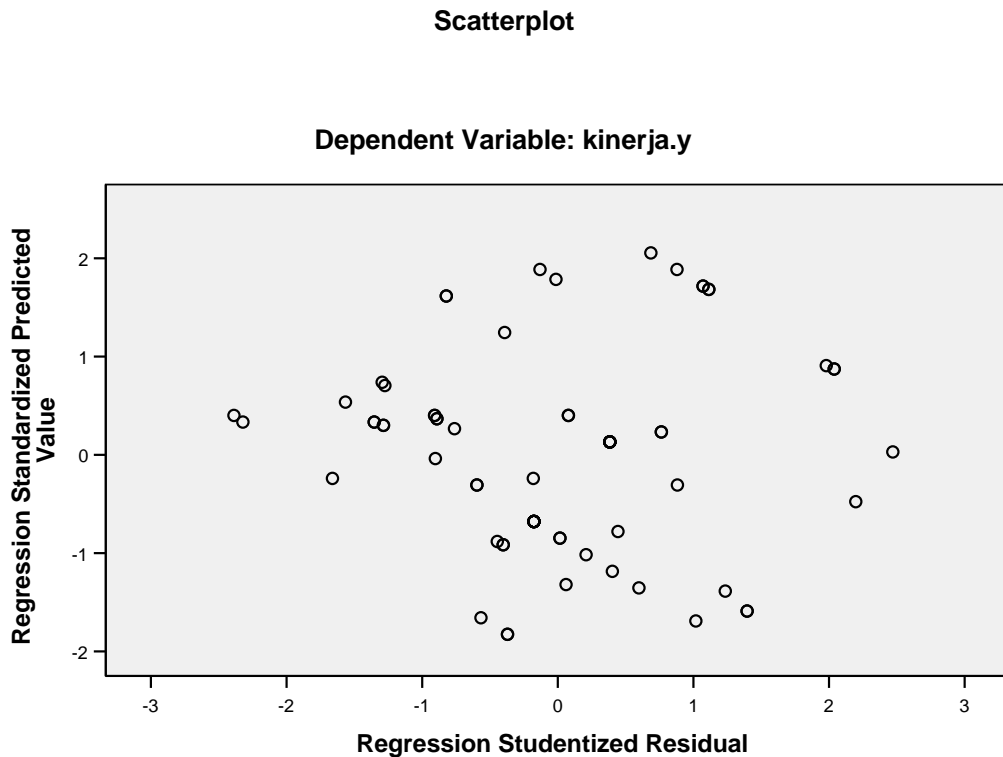
Sumber: Data diolah, 2014.

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

b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas adalah jika varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau jika hal ini tidak terpenuhi, maka terjadi heterokedastisitas. Dalam sebuah model regresi perlu dilakukan deteksi apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain atau biasa disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Pengujian heterokedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (Z_{PRED}) dengan residualnya ($SRESID$), jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit atau membentuk bentuk yang lain), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada

sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas dapat dilihat pada lampiran 6 dengan hasil sebagai berikut:

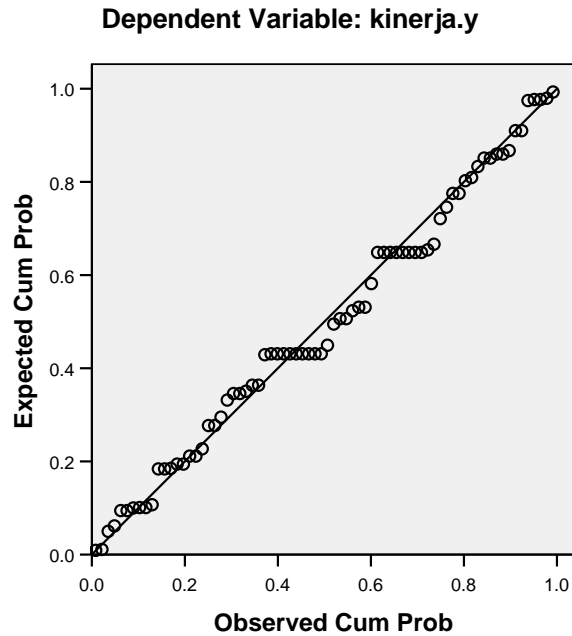


Gambar 4.1
Hasil Uji Heterokedastisitas
Sumber: Data diolah, 2014.

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 bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi 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**Gambar 4.2****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.

D. 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 (tabel 4.5) 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 telah 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 (table 4.6), juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyatakan bahwa komunikasi antara pimpinan dan bawahan menghasilkan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan, menghasilkan evaluasi hasil kerja, menghasilkan informasi yang diberikan kepada karyawan, mampu mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapi, mampu memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya, koordinasi dalam menyusun program kerja, mampu 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 (4.7), 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 peningkatkan 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 stándar operasional yang telah ditetapkan. Jika pimpinan dapat dicontoh, maka dengan sendirinya akan muncul kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya.

Selain itu, ítem $X_{1.4}$ 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.

BAB V

PENUTUP

Penutup pada Bab V dikemukakan dua hal pokok untuk memberikan makna dari hasil penelitian yaitu kesimpulan dan saran-saran.

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dihasilkan beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

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.

B. Saran-Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Bank Jatim Cabang Malang

- a. Pimpinan Bank agar 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, maka pimpinan Bank hendaknya dapat memberikan contoh tentang disiplin kerja, tidak pernah meninggalkan jam kerja dan selalu mematuhi dan menjalankan setiap pekerjaan sesuai dengan stándar operasional yang telah ditetapkan. Jika pimpinan dapat dicontoh, maka dengan sendirinya akan muncul kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya.

- c. Pimpinan Bank hendaknya mengagendakan komunikasi 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 peningkatakan kinerja karyawan.
- b. Pengumpulan data pada penelitian mendatang perlu menggunakan instrumen selain kuesioner seperti wawancara langsung kepada responden agar mendapatkan informasi sebagai gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- 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: Widiono 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, *Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Pada CV. Mitra Niaga Indonesia)*.
- 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, *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*, Thesis 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. *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)*. Penelitian Dosen STIA Bandung.
- 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
- Robbin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Robins, Stephen P., 2008, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 1 dan 2, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhalindo.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, Lily, 2009. *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*. Thesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.