

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Pada PT.PLN (PERSERO) Area Malang Rayon Malang Kota)**

Anggriani Atika, Yuntawati Fristin, Agung Suwandaru
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Merdeka Malang
email: *anggrianiatika14@gmail.com*

***Abstract:** The aim of research to identify and analyze the influence of transformational leadership on employee performance and analyze the effect of communication on employee performance, identify and analyze the effect of transformational leadership and communication simultaneously on employee performance. This type of research is survey with quantitative approach. The population in this study were all employees of PT PLN Rayon Malang as many as 72 people. The sampling technique used in this study is saturated or census sampling technique, namely the determination of the number of samples from all members of the population that is 72 people. The analytical tool used is multiple linear regression analysis. The study concluded that: 1. (X1) Transformational leadership has a significant positive effect (Y) employee performance. 2. (X2) Communications has a significant positive effect (Y) 3. Simultaneously employee performance (together) (X1) and transformational leadership (X2) Communications significant effect on (Y) employee performance. 4. Given the magnitude of the effect (X1) and transformational leadership (X2) Communication to the (Y) employee's performance of 55.3% while the remaining 44.7% is influenced by other factors. Other factors, one of which is the ability to affect the performance of employees. 5. (X1) Transformational leadership has a dominant influence on employee performance than communication.*

***Keywords:** Effects of Transformational Leadership on Employee Performance and Communication.*

Abstrak: Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN Rayon Malang Kota sebanyak 72 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 72 orang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1. (X1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap (Y) Kinerja karyawan. 2. (X2) Komunikasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap (Y) Kinerja karyawan. 3. Secara simultan (bersama-sama) (X1) Kepemimpinan transformasional dan (X2) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap (Y) Kinerja karyawan. 4. Diketahui besarnya pengaruh (X1) Kepemimpinan transformasional dan (X2) Komunikasi terhadap (Y) Kinerja karyawan sebesar 55,3 % sedangkan sisanya 44,7 % dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah kemampuan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. 5. (X1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi.

***Kata Kunci:** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*

Manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting bagi perusahaan, karena sebuah perusahaan mempunyai peran yang besar dalam setiap kegiatan perusahaan. Perusahaan akan dapat mencapai tujuannya jika memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Meskipun perusahaan mempunyai sarana dan prasarana yang kurang memadai, tetapi jika memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tentu perusahaan

tersebut dapat bertahan bahkan memiliki kemungkinan tumbuh dan berkembang semakin cepat.

Untuk mencapai kinerja karyawan perusahaan perlu melakukan pengelolaan SDM dengan baik, untuk melakukan pengelolaan karyawan tentunya diperlukan kepemimpinan dengan harapan dapat menyampaikan dan menggambarkan dengan baik mengenai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang baik akan

dapat menimbulkan kesadaran dari karyawan dan dapat memotivasi karyawan dalam rangka mencapai kinerjanya, serta dapat memotivasi karyawan untuk dapat mengeluarkan seluruh potensi yang ada dan pada akhirnya mampu memberi hasil yang optimal bagi perusahaan.

Setiap pemimpin pasti mempunyai gaya kepemimpinan masing-masing, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui keadaan atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya dapat memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan yang di sampaikan tersebut, dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Beberapa faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, kepribadian, pengalaman, intelektual dan lingkungan kerja di mana faktor-faktor tersebut sangat berhubungan dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Adanya dukungan kepemimpinan yang baik dan tepat pada suatu organisasi tentu karyawan akan berupaya untuk mengembangkan kemampuan dirinya masing-masing agar tugas yang dijalankan dari pimpinan dapat berjalan sesuai dengan aturan masing-masing.

Faktor kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja adalah kebutuhan untuk membuat keputusan, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, kebutuhan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan dengan itu banyak penelitian telah dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Bass dan Avolio (1994) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pemimpin transformasional di sini adalah membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

PT. PLN merupakan perusahaan yang memiliki perkembangan cukup baik, dengan kinerja yang maksimal perusahaan ini yakin dapat mempertahankan eksistensi. Berbagai upaya telah dilakukan pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan saat ini telah maksimal dalam melakukan tugas, tetapi tentu saja masih terdapat kekurangan yang tidak diketahui secara detail, hal ini menjadi tugas pemimpin untuk bisa mengantisipasi hal-hal yang dapat menurunkan kinerja para karyawan, karena seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing bawahan.

Untuk menjalankan kepemimpinan khususnya di PT. PLN (Persero) untuk Rayon Malang Kota, pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya perlu melakukan komunikasi terhadap karyawannya baik di dalam kantor atau di lapangan. Dengan demikian kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan melakukan komunikasi menjadi andalan atau faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan tugas agar hasil yang di kerjakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dikatakan cukup baik, dapat dilihat dari sifat-sifat yang ditunjukkan oleh pemimpin di dalam mengorganisir bawahan serta dalam berkomunikasi. Komunikasi pun dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan mengandalkan media telepon, internet, via sms dan sebagainya maka kebutuhan komunikasi antara sesama karyawan bahkan dengan pimpinan dapat berjalan dengan baik. Hal inilah yang terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka baik secara kualitas maupun kuantitasnya.

Kepemimpinan yang baik serta komunikasi yang lancar merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan tanpa dilandasi dengan komunikasi yang baik akan kurang efektif. Setiap pimpinan harus berusaha agar dapat melaksanakan komunikasi yang baik. Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga

mengalami penurunan. Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan bimbingan atau memotivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan, 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.

Hasil komunikasi juga menunjukkan bahwa komunikasi adalah penyampaian ke-samaan antara manusia dan adanya persamaan dalam mengungkapkan pendapat. Komunikasi juga merupakan memberi mengenai informasi kepada orang lain. proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain disebut komunikasi. Demikian juga dengan Handoko (2001) mengemukakan komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik akan membuat karyawan mendapatkan informasi yang tepat dan akurat yang menjadikan karyawan baik pula di dalam kinerjanya, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, fungsi manajemen menjadi lebih baik, semangat karyawan yang meningkat akan meningkatkan energi dalam menyelesaikan tugas dengan tepat, cepat/efektif dan ringan hati. Semangat kerja juga sangat mempengaruhi kinerja. Hal ini dikarenakan semangat karyawan yang meningkat dapat memberikan kontribusi positif untuk kinerja karyawan itu sendiri, menjadikan proses kinerja pada karyawan menjadi meningkat baik di dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi adalah untuk menjalankannya suatu kegiatan kerja dan hasilnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, bila kepemimpinan transformasional dan komunikasi berjalan dengan baik maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabelnya adalah kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota. Kepemimpinan trans-formasional dan komunikasi adalah bentuk ke-giatan yang dilakukan antar dua orang atau lebih, yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda

karena perbedaan geografis tempat tinggal. Kepemimpinan trans-formasional pada penelitian ini merupakan bimbingan atau memotivasi yang di berikan pimpinan kepada bawahannya, kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara men-jelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahannya. Komunikasi adalah pemimpin yang menerima informasi dalam organisasi yang komplek. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau ko-munikasi dari atasan kepada bawahan, ko-munikasi upward atau komunikasi bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau ko-munikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, ke-terampilan dalam organisasi, keterampilan ber-komunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. Ki-nerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kreteria yang di terapkan.

Seperti halnya penelitian yang di lakukan oleh Akbar (2015) yang mengambil penelitian mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan tras-formasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, yang hasil penelitiannya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan trasformasional maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan tras-formasional buruk maka semakin kinerja karyawan mengalami penurunan.

Pemerintah Indonesia dalam mengelola dan mengembangkan kelistrikan di seluruh Indonesia diserahkan kepada PLN. Adapun Wilayah kerja PLN seluruh Indonesia terdiri dari 63 unit induk, 49 unit bisnis induk, 6 anak perusahaan dan 8 Direktorat dan 297 unit pelaksana, kesemuanya mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing mulai dari Pembangunan, Pembangkitan, Penyaluran dan pelayanan. Sebagai Contoh Propinsi Jawa Timur Unit induk Bisnis PLN sebutanya adalah Kantor.

Distribusi Jawa Timur yang membawahi beberapa Unit pelaksana/ Kantor Area yang terletak pada daerah Kota Madya/Kabupaten yang konsumsi listriknya menurut perhitungan

PLN telah memadai. Kantor Area membawahi Kantor Rayon-Rayon yang tempatnya di daerah Kabupaten atau kecamatan yang sudah maju. PT PLN (Persero) oleh pemerintah dipercaya untuk memberikan aliran arus listrik seluruh masyarakat Indonesia mulai dari masyarakat kota hingga pedesaan, di dalam proses bisnis penjualan energi listrik ini maka di perlukan SDM yang memadai mulai dengan latar belakang berbagai jurusan seperti Manajemen, SDM, Akutansi, Keuangan, Teknik Mesin, Listrik, Elektro, Sipil, Per-tambangan, Hukum, Pentanahan, Pengairan, Perbankan dan lain sebagainya (yang ber-hubungan dengan proses bisnis) selain itu juga didukung oleh keberadaan pihak ketiga seperti Konsultan tingkat internasional yang tersertifikasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional di PLN Rayon Malang Kota dengan ke-pemimpinan yang telah diterapkan sehingga PLN Rayon Malang Kota bisa berjalan terus maju hingga sekarang. Maka dari itu penulis akan mengambil judul “Pengaruh Ke-pemimpinan transformasional dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan” di PT PLN (Persero) Area Malang, Rayon Malang Kota.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan tersebut maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Ke-pemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan” di PT PLN (Persero) Rayon Malang Kota yang dikelola oleh seorang Manajer Rayon dibantu oleh beberapa Supervisor diantaranya Supervisor Distribusi dan Supervisor Pelayanan Pelanggan dengan tanggung jawabnya mengelola Rayon Malang Kota agar operasionalnya menjadi kondusif seperti kontinuitas sistem penyaluran listrik, Pendapatan penjualan listrik, Pengelolaan SDM, Pengelolaan lingkungan serta menjalankan pencapaian target yang telah ditentukan. Semua Sistem pelayanan di PT PLN (Persero) khususnya Malang kota sudah mengacu pada standart mutu Internasional yaitu ISO 9001-2000 sistim pelayanan pelanggan tersertifikasi baik itu sistem standart operional maupun SDM yang menjalankannya.

TINJAWAN PUSTAKA

Pengertian SDM

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik

institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian munculah istilah baru di luar *H.R. (Human Resources)*, yaitu *H.C. atau Human Capital*. SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka. Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan ke-mampuannya.

Menurut Handoko (2012) manajemen sumberdaya manusia adalah pe-narikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan pengguna SDM untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya manusia adalah :

Kemampuan dalam sebuah organisasi atau individu untuk mengelola manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi, agar tercapainya tujuan kerja secara optimal untuk mendukung strategi.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Akbar (2015) ke-pemimpinan transformasional digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pe-ngaruh dari pemimpin kepada para pengikut kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan trans-formasional

maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika ke-pemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja karyawan juga mengalami pe-nurunan. Pendapat lain dikemukakan oleh Bryman (1992) kepemimpinan trans-formasional adalah bagian dari paradikma ke-pemimpinan baru. Northouse (2013) ke-pemimpinan transformasional adalah proses mengubah orang-orang, hal itu peduli emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang.

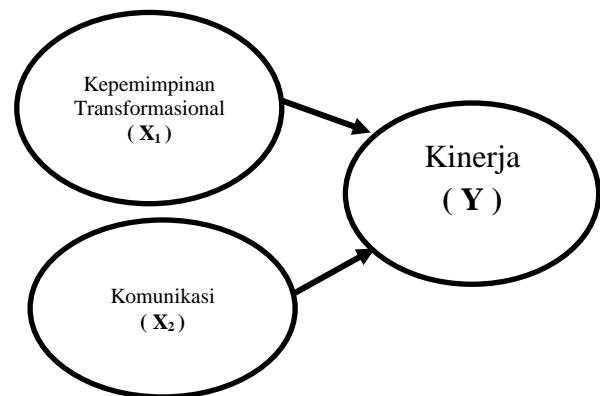
Komunikasi

Menurut Purwanto (2006) Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa, baik berupa simbol-simbol dan sinyal-sinyal, maupun perilaku dan tindakan. Tujuan komunikasi biasanya terletak pada tin-dakan/*feed back* (umpan balik) dari orang atau pihak yang kita ajak berkomunikasi, jika orang atau pihak yang diajak berkomunikasi tidak melemparkan *feedback* atau tanggapan balik kepada kita, maka saat itulah tujuan dari komunikasi dinyatakan tidak berhasil. Menurut Budhiman, dkk (2009) hambatan pada sumber (komunikator) bisa terjadi karena perbedaan dalam bahasa, keahlian pen-galaman, kondisi mental, sikap dan pe-nampilan fisik dan kurang berfungsinya alat indera ucapan. Hambatan pada saluran yang digunakan atau suasana di sekitar ber-langsungnya kegiatan komunikasi, misalnya radio, telepon, interkom yang rusak.

Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2011) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan mem-berikan kontribusi ekonomi. Berdasarkan de-finisi yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja ada-lah cara dan hasil dari aktivitas yang dimasa kerjakan dalam melaksanakan tujuan strategis organisasi. Menurut Wibowo (2011) ka-rakteristik ukuran kinerja antara lain adalah se-cara akurat mengukur variabel kunci kinerja, termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja, dikumpulkan dan didis-tribusikan berdasar waktu, dapat dianalisis secara makro dan mikro, dan tidak mudah di-manipulasi untuk mencapai hasil yang di-inginkan.

Gambar 1 Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2016)

Keterangan : _____ Pengaruh Simultan

Hipotesis Penelitian :

1. Diduga bahwa ada pengaruh secara signifikan antara variabel kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota.
2. Diduga bahwa ada pengaruh secara signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota.
3. Diduga bahwa ada pengaruh simultan antara variabel kepemimpinan trasformasional dan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota.

METODE

Jenis Penelitian

Metode yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah di tetapkan. Effendi (1989).

Apabila dilihat dari alat pengumpulan data, maka penelitian ini tergolong dalam penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil data dan populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Singarimbun dan Effendi (1995).

Apabila dilihat tingkat Explanasi, penelitian

ini tergolong penelitian Explanatif kausal yaitu penelitian yang menjelaskan dua variabel atau lebih yang terdiri dari variabel sebab dan variabel akibat.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabelnya adalah kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang Kota. Kepemimpinan transformasional dan komunikasi adalah bentuk kegiatan yang dilakukan antar dua orang atau lebih, yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda karena perbedaan geografis tempat tinggal. Kepemimpinan transformasional (X_1) pada penelitian ini merupakan bimbingan atau memotivasi yang di berikan pimpinan kepada bawahannya, kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahannya. Komunikasi (X_2) adalah pemimpin yang menerima 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 bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh se-seorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang di terapkan.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi tentang cara memimpin yang baik pada pegawai PT PLN Rayon Malang Kota Observasi dapat dilakukan dengan cara mengamati proses komunikasi dengan pegawai PT PLN (Persero) Area Malang. Rayon Malang Kota

2. Wawancara

Riduan (2002) mendefinisikan bahwa wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang diinginkan dari sumbernya dengan beberapa tanya jawab. Kegiatan wawancara yang dilakukan penulis pada perusahaan PT PLN (Persero) Area Malang

Rayon Malang kota adalah menanyakan tentang sejarah perusahaan, tentang kegiatan perusahaan dan tentang aktivitas perusahaan. Adapun hal-hal yang ditanyakan yaitu dengan Analyst kinerja mengenai :

- a. Sejarah Perusahaan PT PLN
- b. Struktur Organisasi
- c. Kegiatan Perusahaan
- d. Uraian Tugas dari Masing-masing Divisi
- e. Jam kerja perusahaan

3. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan akan memberi respon atas pertanyaan. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan pertanyaan tertentu dengan tertutup atau terbuka. Pengukuran variabel dilakukan dengan skala likert yang menggunakan metode skoring sebagai berikut, menurut Gozali (2009) skala likert adalah skala yang berisi 5 tingkat perefensi jawabab dengan pilihan sebagai berikut :

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Setuju
- 4 = Sangat setuju

Kegiatan kuesioner yang di-lakukan penulis pada perusahaan PT PLN (Persero) Area Malang Rayon Malang kota adalah menanyakan dalam kuesioner tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas adalah mengukur ke-tepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Sebelum alat ukur digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, terlebih dahulu diuji cobakan pada responden yang mewakili karakteristik yang sama dengan sampel penelitian. Butir-butir yang diuji validitasnya adalah item untuk responden karyawan PT PLN Rayon Malang Kota yang terdiri dari: variabel kinerja karyawan (Y), kepemimpinan transformasional (X_1), komunikasi (X_2),

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis butir, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total sebagai jumlah setiap skor butir. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment*

Koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil analisis adalah korelasi antara item dengan item total yang telah dikoreksi (menghilangkan korelasi dengan dirinya sendiri). Untuk menentukan sebuah item valid atau tidak, perlu dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* dengan terlebih dahulu membandingkan dengan N dan taraf signifikansinya.

Hasil perhitungan *r product moment* disajikan pada tabel, sedangkan proses perhitungan *r product moment* disajikan pada Lampiran. Dengan taraf signifikansi 5% dan N sebanyak 72 responden untuk karyawan PT PLN Rayon Malang Kota, maka tampak bahwa semua angka *r product moment* yang diperoleh dari pertanyaan variabel kinerja karyawan (Y), kepemimpinan transformasional (X_1), komunikasi (X_2) adalah valid. Dalam bahasa statistika, pertanyaan-pertanyaan tersebut memiliki konsistensi internal, yaitu pertanyaan-pertanyaan tersebut mengukur aspek yang sama.

Tabel 1 Uji Variabel

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Probabilitas	Taraf signifikansi	Keterangan
X1.1	0,513	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.2	0,745	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.3	0,689	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.4	0,741	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.5	0,643	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.6	0,607	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.7	0,495	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.8	0,634	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.9	0,437	0,232	0,000	0,05	Valid
X1.10	0,526	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.1	0,631	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.2	0,786	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.3	0,704	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.4	0,621	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.5	0,594	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.6	0,602	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.7	0,603	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.8	0,683	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.9	0,816	0,232	0,000	0,05	Valid
X2.10	0,807	0,232	0,000	0,05	Valid
Y1	0,699	0,232	0,000	0,05	Valid
Y2	0,662	0,232	0,000	0,05	Valid
Y3	0,655	0,232	0,000	0,05	Valid
Y4	0,659	0,232	0,000	0,05	Valid

Sumber: Peneliti 2016

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah mengukur hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok atau subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek dalam diri kelompok atau subyek yang diukur belum berubah. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan ko-

nsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama dengan teknik pengulangan.

Dengan taraf signifikan 5% maka didapatkan koefisien variabel X dan Y sebesar 0,989 karna r hitung lebih besar dibandingkan dengan r tabel 0,374 maka dapat dinyatakan reliabel bahwa kuesioner siap dioperasikan. Menurut Singarimbun (1989) melakukan uji coba sekala pengukur

pada sejumlah responden. Responden diminta untuk menyatakan apakah mereka setuju/ tidak setuju dengan masing-masing pertanyaan. Sangat disarankan agar jumlah responden untuk uji coba, minimal 30

orang. Dengan jumlah minimal 30 orang ini asumsi kurve normal ini sangat diperlukan di dalam perhtungan statistik.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

NO	TS I/ 5 Januari (X)	TS II /20 Januari (Y)
1	27	84
2	74	80
3	73	85
4	84	86
5	73	85
6	95	94
7	72	82
8	96	95
9	94	80
10	96	82
11	93	80
12	91	86
13	94	79
14	89	80
15	68	83
16	89	77
17	91	89
18	27	82
19	88	75
20	87	82
21	91	89
22	84	81
23	90	80
24	82	78
25	88	78
26	84	77
27	89	75
28	87	78
29	88	74
30	82	68

Sumber: Peneliti 2016

Uji Statistik Deskriptif dan Inferensial

Tabel 3 Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan transformasioanl (X1)	72	29	40	3.49	3.135
Komunikasi (X2)	72	3	40	3.47	5.212
Kinerja karyawan (Y)	72	12	16	3.15	1.280
Valid N (listwise)	72				

Sumber: Peneliti 2016

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel (X₁) kepemimpinan transformasional memiliki nilai terendah 29 dan nilai tertinggi 40 dengan rata-rata nilai mendekati setuju dan

sangat setuju sebesar 3.94. Sedangkan variabel (X₂) komunikasi memiliki nilai terendah yaitu 3 dan nilai tertinggi 40 dengan rata-rata nilai mendekati setuju san sangat

setuju sebesar 3.47. Variabel (Y) kinerja karyawan memiliki nilai terendah 12 dan nilai

tertinggi 16 dengan rata-rata nilai mendekati setuju san sangat setuju sebesar 3.15.

Uji statistik Inferensial
Uji Asumsi Klasik dan Regresi

Tabel 4 Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,622	1,607	Tidak terjadi masalah multikolinearitas
Komunikasi (X2)	0,622	1,607	Tidak terjadi masalah multikolinearitas

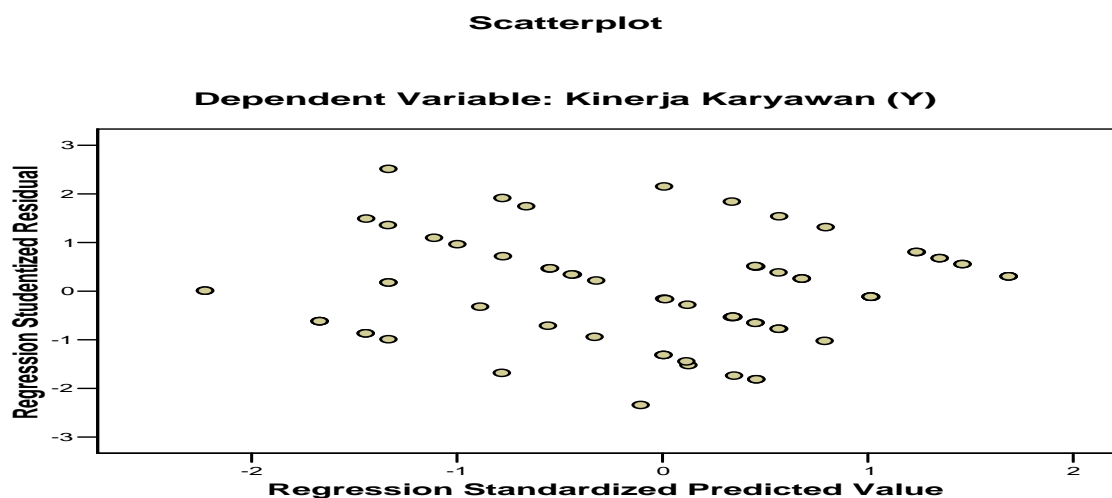
Sumber: Peneliti 2016

Setelah menganalisis tabel di atas terlihat bahwa semua angka nilai VIF yang ditemukan berada di sekitar angka 1,607 (di bawah 10) dan nilai *Tolerance* mendekati 0,622 (lebih dari 0,1). Suatu model dikatakan bebas multikolinearitas apabila nilai VIF-nya kurang dari 10, dengan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1.

(2). Uji Heterokedastisitas

Setelah dilakukan pengujian normalitas data maka didapatkan hasil seperti yang terlihat pada Gambar berikut :

Gambar 2 Scatterplot



Sumber: Peneliti 2016

Setelah diuji statistik, ternyata model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi heterokedastisitas, mengingat *scatter plot* menunjukkan adanya titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu secara jelas yang tersebar baik di bawah maupun di atas angka 0 pada sumbu Y. Prianto, (3013). Dengan demikian, model

regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi Hasil (Y).

(3). Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji *Normal Probability* distribusi data memenuhi asumsi normalitas karena data menyebar di sekitar garis normal. Uji normalitas di atas juga diperkuat dengan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Nama Variabel	Nilai K-S	Asym. Sig (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1,128	0,157	Berdistribusi Normal
Komunikasi (X2)	1,127	0,158	Berdistribusi Normal
Kinerja Karyawan (Y)	1,322	0,061	Berdistribusi Normal

Sumber: Peneliti 2016

Uji t

Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan transformasional (X₁), komunikasi (X₂), kinerja karyawan (Y). Dengan melakukan uji t ini, dipakai untuk menjawab

tujuan penelitian kedua yang ingin mengetahui diantara variabel-variabel bebas yang dipakai dalam model penelitian ini manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 6 Anova

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.231	2	32.616	42.750	.000 ^a
	Residual	52.644	69	.763		
	Total	117.875	71			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Peneliti 2016

Dilihat dari tabel anova pada tabel SPSS, nilai signifikansi sebesar 0.000 jika nilai signifikansi lebih kecil dari alfa maka pengaruh kedua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X₁) dan variabel komunikasi (X₂), terhadap variabel terikat yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X₁) dan variabel kinerja karyawan (Y). Variabel komunikasi (X₂) dan variabel kinerja karyawan (Y). Dinyatakan signifikansi (0,000 lebih kecil dari 0,05)

kepemimpinan transformasional (X₁), variabel komunikasi (X₂). Di samping itu, juga ingin diketahui diantara variabel-variabel tersebut manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Uji f

Pada bab sebelumnya telah disebutkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode regresi linier berganda dengan hasil berdasarkan output SPSS (model summary) adalah sebesar 0,744. Sedangkan kontribusi pengaruh variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X₁) dan variabel komunikasi (X₂) terhadap variabel berikut adalah sebesar 0,553 atau 55,3%.

Tabel 7 Ringkasan Model

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.553	.540	.873

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

Sumber: Peneliti 2016

Apabila dilihat dari *Adjusted R. Quare* antar *R. Quare* yang konsentan dinolkan maka nilai koevisienya adalah 0,540 atau 54%.

Tabel 8 Perbandingan Antara Nilai t Hitung dengan t Tabel Pada Taraf Nyata $\alpha = 0,05\%$

No.	Variabel Bebas	Nilai t hitung	Nilai t tabel	<i>p</i>	Taraf Signifikansi	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	5,134	1,667	0,000	0,05	$t_h > t_t$
2	Komunikasi (X ₂)	2,911	1,667	0,005	0,05	$t_h > t_t$

Sumber: Peneliti 2016

Dari tabel diatas terlihat bahwa dari dua variabel bebas mempunyai nilai t hitung lebih besar dibandingkan t tabel. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X₁), komunikasi (X₂), mempunyai pengaruh yang signifikan/bermakna terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota.

Apabila dilihat besarnya *p* masing-masing variabel bebas, maka variabel kepemimpinan transformasional (X₁) memiliki nilai *p* = 0,000 dan merupakan variabel yang mempunyai nilai koefisien regresi terbesar dengan nilai 0,215 Sedangkan komunikasi (X₂) memiliki nilai *p* = 0,005 dan mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,106. Berikut ini diuraikan pengujian mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas X terhadap variabel tergantung Y.

(1). Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X₁) menunjukkan angka sebesar 0,215, berarti memiliki hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.

Besarnya t hitung untuk variabel kepemimpinan transformasional (X₁) adalah 5,134 dan besarnya t tabel 1,667 dan *p* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota mempunyai pengaruh yang bermakna atau signifikan, sebab t hitungnya lebih besar dari t tabel dan nilai *p* lebih kecil dari 5%.

Untuk kontribusi dari variabel kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota 0,524 atau 52,4% dengan catatan variabel lainnya konstan.

(2). Pengaruh variabel komunikasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota.

Koefisien regresi variabel komunikasi (X₂) adalah 0,106, berarti memiliki hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila dengan komunikasi yang berjalan dengan baik dan lancar maka akan berpengaruh dengan peningkatan kinerja, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.

Besarnya t hitung untuk variabel komunikasi (X₂) adalah 2,911 dan besarnya t table 1,667 dengan nilai *p* sebesar 0,005. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel komunikasi (X₂) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Rayon Malang Kota mempunyai pengaruh yang bermakna atau signifikan, sebab t hitungnya lebih besar dari t tabel dan nilai *p* lebih kecil dari 5%.

Kontribusi variabel komunikasi (X₂) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Rayon Malang Kota ditunjukkan nilai koefisien regresi yang distandarkan yaitu sebesar 0,297 atau 29,7% dengan catatan variabel lainnya konstan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Selain itu, dari pendapat sebagian besar responden yang menyatakan bahwa mayoritas responden setuju terhadap gaya kepemimpinan transformasional, artinya pimpinan dapat dibanggakan, dapat dipercaya, memiliki rasa hormat, memberikan contoh agar karyawan mampu memotivasi karyawan lain 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.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komunikasi yang terjadi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Artinya, komunikasi adalah dijadikan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan komunikasi maka pimpinan dapat memberikan pengarahan, informasi atau bimbingan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Sebaliknya, karyawan juga dapat berkonsultasi kepada pimpinan tentang kendala atau masalah pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mardianto (2005) bahwa komunikasi atasan bawahan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Menurut Budhiman, dkk (2009) Komunikasi dalam organisasi sangat penting. Komunikasi yang efektif merupakan salah satu kunci sukses seseorang dalam berorganisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan

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

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

Kontribusi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian secara simultan diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi, berikut ini diuraikan pengujian mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas X terhadap variabel tergantung Y.

1) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota Koefisien regresi variable kepemimpinan transformasional (X_1) menunjukkan angka sebesar 0,215, berarti memiliki hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.

Besarnya t hitung untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_1) adalah 5,134 dan besarnya t tabel 1,667 dan p sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap

kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota mempunyai pengaruh yang bermakna atau signifikan, sebab t hitungnya lebih besar dari t tabel dan nilai p lebih kecil dari 5%. Untuk kontribusi dari variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota 0,524 atau 52,4% dengan catatan variabel lainnya konstan.

2) Pengaruh variabel komunikasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT PLN Rayon Malang Kota.

Koefisien regresi variabel komunikasi (X_2) adalah 0,106, berarti memiliki hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila dengan komunikasi yang berjalan dengan baik dan lancar maka akan berpengaruh dengan peningkatan kinerja, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.

Besarnya t hitung untuk variabel komunikasi (X_2) adalah 2,911 dan besarnya t table 1,667 dengan nilai p sebesar 0,005. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel komunikasi (X_2) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Rayon Malang Kota mempunyai pengaruh yang bermakna atau signifikan, sebab t hitungnya lebih besar dari t tabel dan nilai p lebih kecil dari 5%.

Kontribusi variabel komunikasi (X_2) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Rayon Malang Kota ditunjukkan nilai koefisien regresi yang distandarkan yaitu sebesar 0,297 atau 29,7% dengan catatan variabel lainnya konstan. Sisanya 44,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah *ability* (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mengacu pada teori yang dikemukakan Akbar (2015) 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. Northouse (2013) kepemimpinan transformasional adalah

proses mengubah orang-orang, hal itu peduli emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang.

Variabel yang berpengaruh dominan

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa Besarnya t hitung untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 5,134 sedangkan Besarnya t hitung untuk variabel komunikasi 2,911. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan jika dibandingkan dengan komunikasi. Tujuan komunikasi 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 membimbing 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.

Hasil uji analisis statistik bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya memiliki proporsi besar pada peningkatan kinerja karyawan. Artinya, pimpinan mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya sehingga kinerja karyawan akan lebih mudah ditingkatkan. Jika pimpinan mampu memotivasi bawahan sesuai dengan harapan karyawan dan memberikan perhatian yang besar terhadap bawahan serta mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih baik, maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai oleh pimpinan sehingga karyawan akan lebih bersemangat lagi untuk bekerja. Jika pimpinan mampu menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan pada PT. PLN Rayon Malang Kota 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 kerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan 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
2. Komunikasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komunikasi organisasi yang terjadi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
3. Secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang dapat diberikan kepada PT. PLN (Persero) Area Malang, Rayon Malang Kota :

1. Hendaknya jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif maka pemimpin harus dapat mendukung dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk kemampuan dan potensi karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin baik dan mencapai kesuksesan.
2. Hendaknya jika komunikasi sudah berjalan dengan baik maka tidak ada salahnya membuat agenda khusus untuk berkomunikasi dengan bawahan secara rutin dan melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya
3. Terkait dengan kepemimpinan transformasional dan komunikasi hal tersebut, hendaknya lebih diarahkan dan diberikan contoh tentang disiplin kerja, tidak pernah meninggalkan jam kerja dan selalu mematuhi dan menjalankan setiap pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar.Mirza Asmi, (2015) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Karyawan Bank JATIM Cabang Malang) Universitas Brawijaya Malang – Tidak diterbitkan
- Bass,B.M., and Riggio, R.E, 2006, *“Transformational Leadership”*, (ed. 2), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bryman, A. (1992), *“Charisma and Leadership in Organizations”*, London :Sage.
- Budhiman Hartati, (2009), *” Komunikasi Bisnis Efektif “*, Edisi 3, Penerbit PT Pustaka Mandiri, Jakarta.
- Gozali, Imam, (2009) *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS ”*, Edisi 3, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gozali, Imam, (2001) *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS ”*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko Hani, (2012), *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*, Edisi 19, BPFE-Yogyakarta.
- Mardianto, Anang, (2005), Thesis, *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Marwansyah, (2010), *“Manajemen Sumber Daya Manusia”* Edisi 2, Alfabeta, Bandung.
- Northouse Piter G, (2013) *“kepemimpinan Teori dan Praktik”* Edisi 6, PT Indeks, Jakarta.
- Purianto Duwi, (2013), *“Mandiri Belajar analisis data dengan SPSS”*, PT Buku Seru, Jakarta.
- Purwanto, Djoko, (2006), *“Komunikasi Bisnis”*, Edisi 3, Erlangga, Jakarta.
- Riduan, Malik, (2002), *“Teori Motivasi dan Aplikasi”* cetakan 2, Reneka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, Masrih, dan Sofian Effendi, (1989), *“Metode penelitian survai”*, LP3ES, Jakarta.
- Wibowo, (2011), *“Manajemen Perubahan”*, PT. RajaGrafindo persada, Jakarta.