



## **Kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi: perannya terhadap kinerja karyawan**

**Choiriyah<sup>1\*</sup>, Endah Andayani<sup>2</sup>, Endi Sarwoko<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

<sup>2</sup> Program Pascasarjana, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

e-mail: [endahandayani@unikama.ac.id](mailto:endahandayani@unikama.ac.id)

---

### **Article Info:**

Receive : Oktober 2020  
Revised : Desember 2020  
Accepted : Desember 2020  
Published : Desember 2020  
DOI : 10.21067/mbr.v4i2.5171  
Copyright : Management and Business  
Review

### **Keywords:**

transformational leadership,  
organizational communication,  
performance

**Abstract:** The research objective was to investigate transformational leadership and organizational communication on employee performance. Using a quantitative research approach, with a questionnaire to collect data from 120 employees as respondents. Data were analyzed using Multiple Linear Regression. The research findings show that transformational leadership and organizational communication are proven to affect employee performance. Companies need to enhance transformational leadership and ensure that organizational communication is well-executed, clear and follows well-recognized channels. Future researchers could consider the role of employee involvement as mediating the relationship between organizational communication and employee performance.

**Abstrak:** Tujuan penelitian untuk menginvestigasi kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan kuesioner untuk mengumpulkan data dari 120 karyawan sebagai sampel penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis Regresi Linier Berganda. Temuan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional maupun komunikasi organisasi terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan kepemimpinan transformasional serta memastikan bahwa komunikasi organisasi berjalan dengan baik, jelas dan mengikuti saluran yang diakui dengan baik. Peneliti yang akan datang bisa mempertimbangkan peran keterlibatan karyawan sebagai mediasi hubungan komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.

---

## Pendahuluan

Pertumbuhan dan perkembangan bisnis UMKM dan ekonomi kreatif di Indonesia salah satunya didukung oleh peran sektor pembiayaan dan permodalan dari lembaga keuangan baik lembaga keuangan perbankan maupun lembaga keuangan lain seperti koperasi. Koperasi simpan pinjam merupakan salah satu koperasi yang bergerak di bidang jasa keuangan. Salah satu karakteristik koperasi simpan pinjam adalah melayani jasa simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha (UU RI No.17 Tahun 2012). Koperasi simpan pinjam dalam menjalankan usahanya memiliki berbagai jenis layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabahnya. Layanan yang diberikan kepada nasabah semakin hari semakin beragam, hal ini dikarenakan kebutuhan nasabah semakin hari juga semakin banyak.

Perkembangan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari faktor-faktor internal perusahaan, meliputi faktor sumber daya manusia (Sihombing *et al.*, 2018), kepemimpinan (Jyoti & Bhau, 2015), budaya organisasi (Hamzah & Sarwoko, 2020), motivasi (Wati *et al.*, 2020), komunikasi organisasi (Hee *et al.*, 2019). Faktor-faktor tersebut perlu dikembangkan untuk membangun pondasi perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, serta untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu pimpinan harus mampu mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan dapat berbeda satu perusahaan dengan yang lain (Obiwuru *et al.*, 2011), walaupun tujuannya sama dalam rangka kinerja individu dan kinerja organisasi (Hamzah & Sarwoko, 2020). Selain itu kesiapan karyawan terhadap perubahan lingkungan akan dipengaruhi oleh komunikasi organisasi (Devos *et al.*, 2007).

Para peneliti telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor yang menentukan kinerja karyawan (Basit *et al.*, 2017; Jyoti & Bhau, 2015; Puspasari *et al.*, 2017). Namun masih ada perbedaan hasil penelitian tentang peran kepemimpinan terhadap kinerja, hasil penelitian Cahyono *et al.* (2014); Elgelal & Noermijati (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, lebih spesifik dinyatakan bahwa servant leadership (Sihombing *et al.*, 2018) maupun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja (Darto *et al.*, 2015; Prabowo *et al.*, 2018). Oleh karena itu perlu dikembangkan penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja, dan dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan transformasional, serta menambahkan komunikasi organisasi sebagai faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja (Hee *et al.*, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Kepemimpinan transformasional dan Kinerja**

Kepemimpinan adalah aktivitas atau proses untuk mengarahkan perilaku orang dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan (De Jong & Den Hartog, 2007). Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional

berperan terhadap kinerja (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Obiwuru *et al.*, 2011), melalui inovasi dan pembelajaran (García-Morales *et al.*, 2012), kepemimpinan transformasional akan membantu para pengikut dengan bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan misi organisasi (Tajasom *et al.*, 2015). Kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja karena peran pemimpin untuk mendorong bawahan bekerja lebih baik (Widodo, 2017).

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

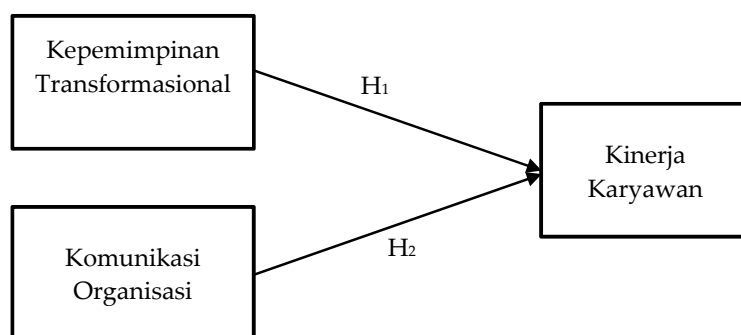
### **Komunikasi Organisasi dan Kinerja**

Komunikasi yang efektif dalam organisasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi (Mishra *et al.*, 2014), sehingga komunikasi menjadi komponen penting untuk keberhasilan suatu organisasi (Sadia *et al.*, 2016). Manajemen tanpa komunikasi internal yang efektif dan keterlibatan karyawan akan kesulitan melaksanakan tanggung jawab penyelaras strategis. Komunikasi yang efektif penting akan memastikan karyawan memahami peran kontribusinya terhadap pelaksanaan rencana, dan dengan demikian membantu mencapai tujuan organisasi (Sadia *et al.*, 2016). Komunikasi horisontal yang efektif akan mengurangi terjadinya konflik dalam organisasi sehingga memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Ramdhani *et al.*, 2017). Sedangkan komunikasi vertikal mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Giri & Kumar, 2010).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi baik horisontal maupun vertikal dengan kinerja karyawan (Hee *et al.*, 2019), karena komunikasi organisasi mampu meningkatkan partisipasi karyawan serta kesiapan karyawan pada perubahan lingkungan (Puspasari *et al.*, 2017). Demikian pula hasil penelitian Giri & Kumar (2010) menyatakan bahwa komunikasi organisasi akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

H2. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Adapun model penelitian ini digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## Metode

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, untuk menguji peran kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama, dengan sampel 120 karyawan yang diambil dengan teknik *random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner, dimana jawaban disusun menggunakan Skala Likert 5 *point* dan skala 1 sampai 5.

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan 7 indikator komitmen, inspiratif, komunikatif, disiplin, perhatian, motivasi, dan penyelesaian masalah. Hasil uji reliabilitas menunjukkan kuesioner memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai Alpa Cronbach 0,729 di atas 0,6 (Sarwoko, 2018). Variabel komunikasi organisasi diukur dengan 3 indikator yaitu kemampuan berkomunikasi, pemahaman pesan, dan penyampaian pesan. Hasil uji reliabilitas menunjukkan kuesioner memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai Alpa Cronbach 0,695. Selanjutnya untuk variabel kinerja karyawan diukur dengan 3 indikator yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Nilai Alpa Cronbach 0,742 menunjukkan kuesioner memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai.

Analisis Regresi Linier berganda digunakan sebagai analisis untuk menguji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Analisis Regresi dilakukan uji pemenuhan asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Hipotesis penelitian diuji pada taraf kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), dengan kriteria jika nilai signifikan koefisien jalur  $< 0,05$  maka hipotesis diterima.

## Hasil

### Analisis Deskriptif

Deskripsi tanggapan responden terhadap pengukuran kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan kinerja disajikan pada tabel 1 menunjukkan bahwa pimpinan telah menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional. Indikator kepemimpinan transformasional paling menonjol adalah komitmen, inspiratif, komunikatif, dan perhatian.

Selanjutnya untuk komunikasi organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi sudah berjalan cukup efektif, khususnya dalam hal kemampuan berkomunikasi dan penyampaian informasi. Kinerja karyawan secara keseluruhan dilihat dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu masih dalam kategori cukup, hanya indikator kuantitas hasil kerja saja yang menonjol di antara indikator yang lain.

Tabel 2. Deskripsi Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Mean
Kepemimpinan Transformasional	Komitmen	4.19
	Inspiratif	4.19
	Komunikatif	4.18
	Disiplin	3.35
	Perhatian	4.18
	Motivasi	3.61
	Penyelesaian masalah	3.97
Komunikasi Organisasi	Kemampuan berkomunikasi	4.11
	Pemahaman informasi	3.67
	Penyampaian informasi	4.01
Kinerja Karyawan	Kualitas	3.50
	Kuantitas	3.78
	Ketepatan waktu	3.15

Sumber: Data diolah, 2020.

### Pengujian Hipotesis

Multiple Linear Regression digunakan untuk menguji hubungan kausal kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data memenuhi syarat seperti data berdistribusi normal, model regresi juga bebas dari masalah multikolinieritas dimana nilai VIF masing-masing variabel  $< 5$  (Sarwoko, 2018), dan bebas masalah heteroskedastisitas. Hasil analisis Regresi disajikan pada tabel 3. Hasil uji model dengan Uji F diperoleh nilai F signifikan, dengan demikian model Regresi dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien	Sig.	VIF.	Hipotesis
Kepemimpinan transformasional	0,160	0,030	1,689	H1 diterima
Komunikasi Organisasi	0,797	0,000	1,468	H2 diterima
F	38,056			
Sig. F	0,000			

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil analisis pada tabel 3 diperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap terhadap kinerja karyawan (nilai sig. lebih kecil dari 0,05), jadi hipotesis 1 diterima. Demikian pula untuk komunikasi organisasi diperoleh hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan (nilai sig. lebih kecil dari 0,05), jadi hipotesis 2 diterima.

## Pembahasan

### **Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan H1 diterima, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki efek positif kinerja karyawan. Semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan pencapaian kinerja karyawan. Jadi penerapan kepemimpinan transformasional tercermin dari komitmen, inspiratif, komunikatif, disiplin, perhatian, motivasi, dan penyelesaian masalah dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional akan selalu fokus pada tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, berusaha mengelola seluruh sumberdaya perusahaan seoptimal mungkin agar tujuan perusahaan tercapai, salah satunya adalah akan melibatkan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kreativitas karyawan (Smaliukienė & Survilas, 2018), mampu membangun dan menumbuhkan rasa keadilan di antara karyawan (Ince & Gül, 2011), akan membantu para pengikut dengan bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan misi organisasi (Tajasom *et al.*, 2015), sehingga keterlibatan karyawan meningkat dalam pencapaian tujuan organisasi, yang dicerminkan dari hasil kerjanya (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Obiwuru *et al.*, 2011). Selain itu kepemimpinan transformasional akan mengarahkan perilaku anggota dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan (De Jong & Den Hartog, 2007), dan mampu mendorong bawahan bekerja lebih baik (Widodo, 2017).

### **Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa komunikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa komunikasi organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan (Giri & Kumar, 2010; Hee *et al.*, 2019; Puspasari *et al.*, 2017). Hal ini disebabkan komunikasi organisasi khususnya komunikasi horisontal yang efektif mampu mengurangi konflik sehingga memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Ramdhani *et al.*, 2017). Sedangkan komunikasi vertikal akan mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Giri & Kumar, 2010).

Komunikasi organisasi terkait dengan kinerja karyawan oleh karena itu direkomendasikan organisasi memastikan bahwa komunikasi dalam organisasi konsisten, jelas dan mengikuti saluran yang diakui dengan baik dan secara formal dilembagakan untuk tujuan menghindari ambiguitas, karena komunikasi akan memfasilitasi pekerjaan yang lebih efisien dan efektif (Nwata *et al.*, 2016).

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan bisa dilakukan melalui efektivitas kepemimpinan khususnya kepemimpinan

transformasional dan efektivitas komunikasi, baik komunikasi horisontal maupun vertikal. Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperjelas visi masa depan, serta memberdayakan karyawan dalam rangka mencapai visi tersebut (Kim, 2014). Selain itu kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan hubungan pemimpin-pengikut, yang akan berdampak pada kinerja (Li & Hung, 2009).

### Simpulan

Kinerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan efektivitas komunikasi organisasi. Semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional serta didukung dengan efektivitas komunikasi organisasi baik komunikasi horisontal maupun vertikal akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana pengukuran kinerja karyawan menggunakan penilaian subyektif oleh karyawan atau penilaian berdasarkan persepsi pribadi, sehingga memiliki peluang terjadinya bias. Oleh karena itu penelitian yang akan datang dapat menggunakan penilaian kinerja karyawan oleh atasan agar diperoleh hasil pengukuran kinerja yang lebih akurat.

### Daftar Pustaka

- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership style on Employee Performance (a case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112–130.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance in the regional offices of national institute of public administration, Republic of Indone. *European Journal of Business and Management*, 7(23), 205–219.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology, 147*(6), 607–630.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 3*(1), 48–66.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*(7), 1040–1050.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies, 55*(2), 137–143.
- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi, 16*(1), 41–53.
- Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8*(3s2), 654–658.
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences, 21*(1), 106–124.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open, 5*(4), 2158244015612518.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review, 14*(3), 397–417.
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 37*(8), 1129–1142.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183–202.
- Nwata, N. U., Umoh, G. I., & Amah, E. (2016). Internal organizational communication and employees' performance in selected banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, 3*(3), 86–95.



- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178.
- Puspasari, N., Sukmawati, A., & Sumertajaya, I. M. (2017). Leadership style, organizational Communication, and employee participation to increase employee readiness in facing changes in business environment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 651–658.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826–830.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93–100.
- Sarwoko, E. (2018). *Analisis Statistik Menggunakan SPSS 22*. Media Nusa Creative.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516.
- Smaliukienė, R., & Survilas, A. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: how it advances in rigid structures? *Creativity Studies*, 11(1), 230–243.
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 172–188.
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 50–58.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908.