

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMUNIKASI
DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH
(BAPENDA) KABUPATEN MOJOKERTO**

Antor Subendi, Ernani Hadiyati, dan Endang Suswati

Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Malang, Indonesia

Email: antorsubendi@gmail.com, ernani_hadiyati@yahoo.com, end_sus06@yahoo.com

Corresponding author: Antor Subendi

Abstract: *The purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership style and communication on employee performance, examine the effect of transformational leadership style on communication, and communication strengthens the effect of transformational leadership style on employee performance. The population of this study were 45 employees of the Bapenda Mojokerto Regency so that all of them were taken as samples or used total sampling technique. Methods of data collection using survey techniques and documentation. The data analysis of this research used descriptive data analysis technique of percentage and Partial Least Square (PLS). The results showed that there was a significant positive effect of transformational leadership style and communication partially on employee performance. There is a significant positive effect of transformational leadership style on employee communication. Communication does not strengthen the influence of transformational leadership style on employee performance, meaning that communication cannot mediate the effect of transformational leadership on employee performance.*

Keywords: *transformational leadership style, communication, and employee performance*

Abstrak: *Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi, dan komunikasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto sebanyak 45 orang sehingga semuanya diambil sebagai sampel atau menggunakan teknik total sampling. Metode pengumpulan data menggunakan teknik survey dan dokumentasi. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif persentase dan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi karyawan. Komunikasi tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya komunikasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.*

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Organisasi umumnya percaya bahwa keunggulan harus dipertahankan untuk meningkatkan kinerja, karena kinerja pada dasarnya mempengaruhi kerja tim atau kelompok dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan (Sawitri dkk, 2016).

Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Pada pelaksanaan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut (Robbins, 1996). Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Sunarcaya, 2008).

Pemerintah Kabupaten Mojokerto sebagai salah satu organisasi dengan karakteristik struktur birokrasi (Robbins, 1996), dalam menjalankan aktifitas organisasinya akan terikat pada seperangkat aturan dan ketentuan baku, komunikasi yang sentralistik dan protokoler dengan jenjang yang formalistik (resmi). Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto, sebagai organisasi pemerintah yang membantu kepala daerah dibidang keuangan khususnya dalam pengelolaan pemungutan pendapatan asli daerah (PAD).

Bapenda Kabupaten Mojokerto dalam melaksanakan tugasnya dengan beban kerja yang semakin banyak dan tugas-tugas yang relatif berat, maka sangat rawan terhadap kemungkinan kearah penyimpangan-penyimpangan dan segala sesuatu yang berbau korupsi, kolusi dan nepotisme pada saat kinerja pegawai menurun. Dengan adanya

dukungan kepemimpinan yang baik dan tepat tentunya pegawai akan berupaya untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang yang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja kepemimpinan. Kepemimpinan yang birokrasi sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada sehingga kepemimpinan transformasional diperlukan sebagai kaidah untuk menginspirasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan yang luar biasa untuk mempengaruhi bawahan.

Kepemimpinan yang baik serta komunikasi yang lancar merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kualitas, disiplin dan kebersamaan serta kekompakan merupakan modal utama yang harus dimiliki para pegawai BAPENDA Kabupaten Mojokerto dalam menunjukkan kinerjanya. Untuk itulah, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan tanpa dilandasi dengan komunikasi yang baik akan kurang efektif. Oleh karena itu setiap pimpinan harus berusaha agar dapat melaksanakan komunikasi yang baik.

Faktor gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana temuan penelitian terdahulu. Komunikasi juga mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini, pegawai di Bapenda Kota Mojokerto memiliki komunikasi baik dari atasan ke bawahan, dari bawahan kepada atasan maupun antar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diamanahkan kepadanya dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu Bapenda Kota Mojokerto memberikan target untuk menyelesaikan jumlah atau banyaknya pekerjaan, menyelesaikannya dengan tepat waktu dan mempunyai kesanggupan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang dimediasi dengan komunikasi diantara para pegawai untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang ditargetkan tersebut.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Sawitri dkk, 2017). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2002). Pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional cenderung mengejar tujuan-tujuan ambisius, memahami dan menyetujui tujuan-tujuan strategis organisasi, dan yakin bahwa tujuan-tujuan yang mereka kejar itu memang penting (Robbins dan Thimoty, 2008).

Komunikasi

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” (Wayne & Faules, 2013:31).

Johlke dan Duhan (Sawitri dkk 2017) mengklasifikasikan aspek untuk mengukur komunikasi, yaitu: frekuensi berhubungan, frekuensi diskusi mengenai pekerjaan dengan atasan, dan frekuensi permintaan diskusi yang tak terencana dengan atasan.

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, kompetensi dan kompensasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), faktor motivasi (*motivation*), dan kompensasi (*compensation*) (Murianto dan Hadiyati, 2020).

Menurut Simamora (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari tiga faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelanjaan, motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan), struktur, dan desain pekerjaan.

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, (3) dukungan manajemen. Kemudian Mathis (2002) juga mengungkapkan aspek dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Dalam hal ini kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja (Sawitri, dkk 2017 dan Suswati, 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan penelitian Rosalin (2010) yang menyatakan apabila kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional dengan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Robbins d& Judge, 2008). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komunikasi Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat

menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambanglambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut (Robbins, 1996).

Adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai ini telah dibuktikan oleh Rosalin (2010), Kiswanto (2010), Sehfudin (2011), Akbar (2015), dan Perdana (2017) yang menemukan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi dalam organisasi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka *dapat* dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komunikasi

Pemimpin dalam berkomunikasi dengan para bawahannya dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan iklim organisasinya masing-masing salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan sendiri juga dapat direpresentasikan sebagai bentuk dari representasi kekuasaan pemimpin kepada bawahannya dan dalam perspektif komunikasi, kekuasaan dalam suatu organisasi dapat memperlancar ataupun menghambat proses komunikasi.

Adanya pengaruh komunikasi terhadap komunikasi ini telah dibuktikan oleh Perdana (2017) yang menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komunikasi. Ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik komunikasi diantara para pegawai dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

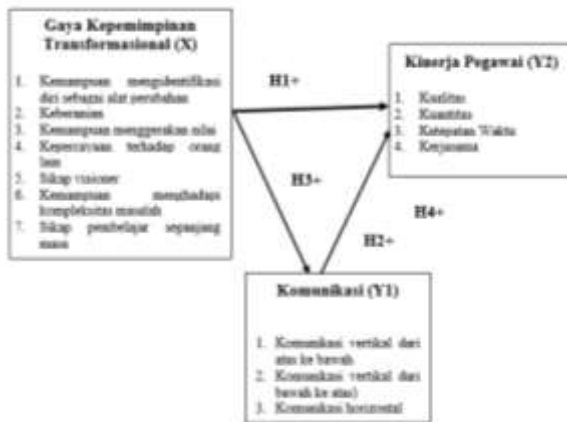
H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komunikasi

Pada akhirnya, gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang dilakukan bertujuan untuk memotivasi para karyawannya untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, pemimpin melalui komunikasi yang efektif perlu menemukan cara agar bawahannya memiliki lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, atau setidaknya memberikan mereka penghargaan agar termotivasi untuk bekerja lebih keras. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi ini telah dibuktikan oleh Pratama (2016). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Komunikasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Model Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Mojokerto, yang beralamat di Jl. A. Yani 16 Mojokerto (0321) 321473. Berdasarkan judul dari penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi dan dampaknya pada kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Mojokerto maka peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tipe eksplanatory yaitu tipe penelitian yang menguji hipotesa mengenai adanya pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto.

Populasi penelitian ini adalah pegawai BAPENDA Kabupaten Mojokerto khususnya bidang penagihan sebanyak 45 orang. Penelitian ini mengambil keseluruhan populasi yang berjumlah 45 orang yang terdiri atas pejabat eselon dan staf pada BAPENDA Kabupaten Mojokerto sebagai sampel penelitian, oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian populasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik survei dan dokumentasi. Teknik survei dilakukan untuk memperoleh data primer dengan menyebarkan kuesiner kepada responden sednagkan Teknik dokumentasi untuk memperoleh data sekunder.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif prosentase dan *Partial Least Square* (PLS). Adapun pengujian hipotesis dilakukan dengan asumsi bahwa H_a diterima jika t hitung $>$ t tabel, dengan kata lain ada pengaruh variabel eksogen variabel endogen. H_o diterima jika t hitung $<$ t tabel, dengan kata lain variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan derajat bebas/*degree of freedom* 95% $\alpha = 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel kepemimpinan transformasional (X1) pada penelitian ini termasuk dalam kategori baik dengan nilai mean sebesar 4,04. Ketujuh indikator pembentuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) dalam kategori baik karena memiliki nilai mean antara 3,67 – 5,00. Nilai mean tertinggi pada indikator sikap pembelajar sepanjang masa sedangkan nilai means terendah pada indikator keberanian. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sudah baik dengan berorientasi pada sikap pembelajar sepanjang masa. Dari 45 pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terdapat 19 pegawai (42,2%) yang menilai kepemimpinan transformasional dalam kategori sangat baik, sebanyak 23 pegawai (51,1%) yang menilai baik, sebanyak 2 pegawai (4,4%) menilai cukup dan sisanya 1 pegawai (2,2%) menilai kepemimpinan transformasional yang buruk.

Variabel komunikasi (Y1) pada penelitian ini termasuk dalam kategori baik dengan nilai mean sebesar 3,98. Ketiga indikator pembentuk variabel komunikasi (Y1) dalam kategori baik karena memiliki nilai mean antara 3,67 – 5,00. Nilai mean tertinggi pada indikator komunikasi horizontal sedangkan nilai means terendah pada indikator komunikasi vertical dari bawah ke atas. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi sudah baik dengan berorientasi pada komunikasi horizontal. Dari 45 pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terdapat 16 pegawai (35,6%) yang menilai komunikasi dalam kategori sangat baik, sebanyak 26 pegawai (57,8%) menilai komunikasi baik, sebanyak 1 pegawai (2,2%) menilai cukup dan 2 pegawai (4,4%) menilai komunikasi kurang.

Variabel kinerja pegawai (Y2) pada penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai mean sebesar 4,04. Kelima indikator pembentuk variabel kinerja pegawai (Y2) dalam kategori tinggi karena memiliki nilai mean antara 3,67 – 5,00. Nilai mean tertinggi pada indikator kualitas sedangkan nilai means terendah pada indikator kuantitas. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah baik dengan berorientasi pada kualitas pekerjaan. dari 45 pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terdapat 19 pegawai (42,2%) yang memiliki kinerja dalam kategori sangat tinggi, sebanyak 21 pegawai (46,7%) memiliki kinerja tinggi, sebanyak 2 pegawai (4,4%) memiliki kinerja cukup dan rendah sedangkan sisanya 1 pegawai (2,2%) memiliki kinerja sangat rendah

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dengan bantuan program Smart PLS dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* dan *discriminant validity*. Berdasarkan hasil uji validitas, dapat diketahui bahwa tidak semua item kuesioner pada variabel penelitian dinyatakan valid karena nilainya ada yang kurang dari 0,7. Item-item tersebut yang tidak valid kemudian di buang dan sisanya digunakan untuk menganalisis data selanjutnya.

Discriminant validity adalah salah satu cara untuk melihat valid tidaknya suatu data. *Discriminant validity* diukur dengan melihat akar *average variance extracted* (AVE) dibandingkan terhadap nilai *corelation of laten*, dengan syarat bahwa hasil akar AVE lebih besar dari *corelation of laten* maka dapat dikatakan reliabel. Hasil nilai perbandingan dari nilai akar AVE dengan *corelation of laten* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
 Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.498	0,705	> 0,50 (Reliabel)
Komunikasi	0.463	0,680	> 0,50 (Reliabel)
Kinerja Pegawai	0.584	0,764	> 0,50 (Reliabel)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa akar AVE konstruk kepemimpinan transformasional sebesar 0,705, komunikasi sebesar 0,680, dan kinerja pegawai sebesar 0,764. Dalam hasil pengujian ini, nilai akar AVE telah melebihi batas standar tertinggi yaitu 0,50 sehingga memenuhi kriteria yang baik atau reliabel karena nilai akar AVE yang lebih besar.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat *composite reliability*, jika nilai *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil diatas 0,7 maka dinyatakan baik seperti menurut Ghozali (Ghozali, 2006). Hasil *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya yaitu:

Tabel 2.
 Nilai *Composite Reliability*

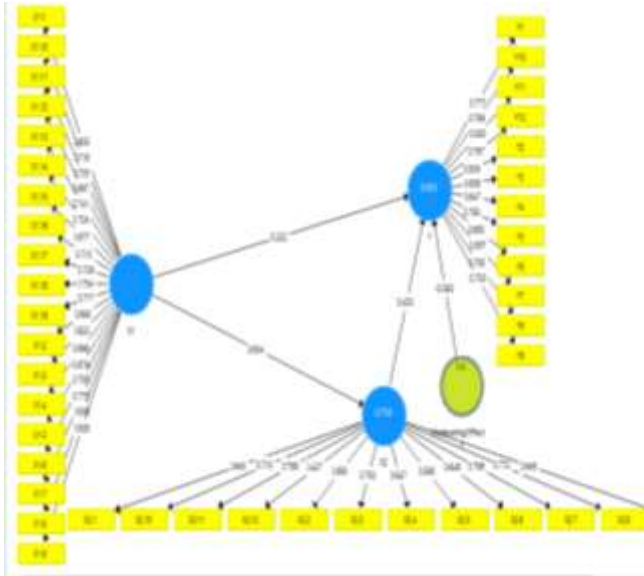
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,948	>0,7 (Reliabel)
Komunikasi	0,910	>0,7 (Reliabel)
Kinerja Pegawai	0,944	>0,7 (Reliabel)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,948, komunikasi sebesar 0,910 dan kinerja pegawai sebesar 0,944. Seluruh nilai *composite reliability* pada setiap variabel lebih dari 0,7 sehingga dinyatakan reliabel. Instrumen pada seluruh variabel penelitian ini telah reliabel yang berarti bahwa instrumen ini cukup dapat dipercaya untuk

Model Penelitian

Hasil output Smart PLS dari model struktur konstruk loading factor yang menjelaskan hubungan antara masing-masing konstruk yaitu kepemimpinan transformasional,

komunikasi dan kinerja pegawai. Adapun hasil *full model* penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Model Full Penelitian

Uji Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan nilai thitung dengan ttabel. Apabila thitung lebih besar dari nilai ttabel= 1,990 atau nilai sig lebih besar dari 0,05 maka hipotesis diterima. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.
Uji Hipotesis (*Result For Inner Weights*)

No	Variabel	Original Sample estimate	Sample Mean	Standar deviation	T-Statistic	P Values
1	X1 - Y1	0.786	0.786	0.073	10.734	0.000
2	X1 - Y2	0.630	0.665	0.108	5.828	0.000
3	Y1 - Y2	0.355	0.358	0.169	2.098	0.036
4	Moderatin Effet 1 - Y	0.067	0.046	0.075	-0.894	0.372

Berdasarkan Tabel 3. maka persamaan yang terbentuk adalah sebagai berikut:

Persamaan 1 = pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi

$$Y_1 : 0,786X$$

Koefisien X (kepemimpinan transformasional) = 0,786 artinya jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan sebesar satu poin, maka akan menyebabkan kenaikan komunikasi sebesar 0,786.

Persamaan 2 = pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

$$Y_2 : 0,630X_1 + 0,355Y_1$$

Koefisien X1 (kepemimpinan transformasional) = 0,630 artinya jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel komunikasi tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,630. Kemudian koefisien Y1 (Komunikasi) = 0,355 artinya jika variabel komunikasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel kepemimpinan transformasional tetap, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,355.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai *original sample estimate* 0,630 (nilai *p value* $0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H_1) diterima yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai *original sample estimate* 0,355 (nilai *p value* $0,036 < 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H_2) diterima yaitu komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi komunikasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai *original sample estimate* 0,786 (nilai *p value* $0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H_3) diterima yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komunikasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komunikasinya.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil olah data diperoleh nilai *original sample estimate* 0,067 (nilai *p value* $0,372 > 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H_4) ditolak yaitu komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi komunikasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat komunikasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Koefisien Determinasi

Hasil nilai *R-Square* pada penelitian ini menunjukkan besaran pengaruh variabel motivasi kerja terhadap komitmen kerja serta pengaruh motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Nilai *R-Square* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.
Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Komunikasi	0,618
Kinerja Pegawai	0,632

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai R-Square dari variabel komunikasi adalah 0,618 artinya variable komunikasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 61,8%. Sedangkan nilai R-Square dari variabel komunikasi adalah 0,632 artinya variable kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan komunikasi sebesar 63,2% sisanya dipengaruhi oleh variable lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pedapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terbukti dengan nilai *p value* $0,000 < 0,05$ sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Haryanto (2011) dan Rosalin (2010) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto secara umum menilai gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori baik dengan nilai rata-rata 4,04 atau terdapat 51,1% pegawai yang menilai kepemimpinan transformasional di Bapenda Kabupaten Mojokerto sudah baik. Indikator pembentuk kepemimpinan transformasional tertinggi yaitu sikap pembelajar sepanjang masa sehingga pimpinan Bapenda Kabupaten Mojokerto dinilai selalu aktif mengikuti perkembangan iptek secara umum, aktif dalam mengikuti perkembangan informasi yang relevan dengan bidang pekerjaan dan aktif mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Indikator pembentuk kepemimpinan transformasional terendah yaitu keberanian. Ini menunjukkan bahwa pimpinan Bapenda Kabupaten Mojokerto dinilai tidak lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya terkait dengan keberaniannya mengambil resiko untuk melakukan perubahan, mengambil keputusan jika organisasi sedang menghadapi tekanan dari pihak eksternal dan mengambil tindakan secara objektif.

Bapenda Kabupaten Mojokerto menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai teori Tichy and Devanna (1990) bahwa keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terbukti dengan nilai *p value* $0,036 < 0,05$ artinya semakin baik tingkat komunikasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sovia (2010), Kiswanto (2010), Sehfudin

(2011), Akbar (2015), dan Perdana (2017) yang menemukan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto pada penelitian ini termasuk dalam kategori baik dengan nilai rata-rata 3,98. Ketiga indikator pembentuk variabel komunikasi juga dalam kategori baik, namun indikator komunikasi horizontal merupakan indikator tertinggi sedangkan komunikasi vertikal dari bawah ke atas menjadi indikator terendah. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi sudah baik dengan berorientasi pada komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal di Bapenda Kabupaten Mojokerto berjalan paling baik dikarenakan pimpinan atau bawahan mampu mendistribusikan koordinasi tugas pekerjaan dengan komunikasi searah dan pimpinan atau bawahan menyelenggarakan rapat untuk mendistribusikan konflik dan menyelesaikannya. Dilihat dari hubungan antar pegawai, sudah menjadi hal yang umum para pegawai menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja dan pimpinan untuk pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi dan koordinasi yang baik dengan rekan di bidang lain mempermudah untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan serta adanya ketergantungan antara bidang yang satu dengan bidang yang lain sehingga komunikasi horizontal dapat berjalan lancar.

Komunikasi vertikal dari bawah ke atas di Bapenda Kabupaten Mojokerto tidak sebaik komunikasi horizontal maupun komunikasi dari atas kebawah dikarenakan adanya rasa segan atau takut apabila pegawai tidak setuju dengan pimpinan, ketakutan akan respon kurang baik atas laporan hasil pekerjaan yang diberikan kepada pimpinan dan ketakutan akan memberikan saran apabila dipandang kurang baik oleh para pimpinan.

Adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi pegawai yang baik pula, artinya bahwa pegawai ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerjanya baik pula. Dalam hal ini, komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi, pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komunikasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terbukti dengan nilai *p value* $0,000 < 0,05$ artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komunikasinya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Perdana (2017) yang menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komunikasi.

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi pegawai ini dikarenakan pemimpin dalam berkomunikasi dengan para bawahannya menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan iklim organisasinya. Gaya kepemimpinan di

Bapenda Kabupaten Mojokerto dapat direpresentasikan sebagai bentuk dari representasi kekuasaan pemimpin kepada bawahannya dan dalam perspektif komunikasi, kekuasaan dalam suatu organisasi sehingga memperlancar proses komunikasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Melalui Komunikasi.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa ada komunikasi tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terbukti dengan nilai *p value* $0,372 > 0,05$, artinya komunikasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Pratama (2016) yang menemukan bahwa komunikasi memediasi pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja yang tinggi pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto ini dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan transformasional yang baik. Meskipun komunikasi di Bapenda Kabupaten Mojokerto juga berjalan dengan baik namun namun tidak mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang baik terhadap kinerja pegawai yang tinggi.

Kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto pada penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai mean sebesar 4,04 atau sebanyak 46,7% pegawai yang memiliki tingkat kinerja tinggi begitu juga dengan kelima indikator pembentuk variabel kinerja pegawai dalam kategori tinggi. Kinerja yang tinggi pada pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto terutama dilihat pada kualitas pekerjaan sedangkan kuantitas pekerjaan masih belum mampu mendukung kinerja secara optimal.

Komunikasi tidak dapat menjadi moderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto dikarenakan variabel komunikasi merupakan variabel yang tidak berkaitan dalam hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai sehingga tidak dapat memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut. Selain itu, komunikasi merupakan variabel mandiri yang terbukti memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak mampu memperkuat atau memperlemah hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut (1) Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya. (2) Terdapat pengaruh positif signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai sehingga semakin baik tingkat komunikasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya. (3) Terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi pegawai sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komunikasinya. (4) Komunikasi

tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto.

DAFTAR PUSTAKA

- Sehfidin, Arif. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). *Skripsi dari Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Kiswanto, (2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis. Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 – 1439.*
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat.
- Akbar, Mirza Azmi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB).* Vol. 3 No. 1 Maret 2015.
- Murianto dan Hadiyati, Ernani. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja (Studi Pada Tenaga Pendidik Di POLTEKAD). *Journal Of Economics and Management (JEM).* Volume 21, No. 1, p: 1-11.
- Robbins, Stephen P, (1996). *Perilaku Organisasi.* Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, dan Judge Timothy A, (2008). *Perilaku Organisasi.* Jilid 1 dan 2, Terjemahan: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rosalin, Sovia, (2010). Tesis. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi terhadap Operator Produksi di Perusahaan Garment "X" Malang – Jawa Timur).* Universitas Brawijaya. Malang.
- Sawitri, Dyah; Purwanti, Wiliarisa Prita; dan Setia, Kohar Adi. 2017. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Sistem Kontrol Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Perilaku Pelayanan. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia,* Vol 5, No 1, Oktober 2017, p: 62-77
- Simamora, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Ketiga. STIE Yogyakarta: YKPN.
- Simanjutak, (2005). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia.* LPFE Universitas Indonesia.
- Sunarcaya, Putu. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. *Tugas Akhir Program Magister (TAPM).* Universitas Terbuka Jakarta.
- Suswati, Endang. (2020). Entrepreneurial Leadership: Midwife Competence And Performance. *International Journal of Entrepreneurship.* Volume 24, Issue 1, p:1-9.
- Thoha, Miftah. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Perdana, Ryan. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta)* Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Wayne R Pace & Faules Don F., (2013). *Organizational Comunication (Terjemahan)*, Cetakan Keempat. Bandung: Remaja Rosdakarya,