PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL PIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA

Dewi Fitriah[1], A. Rohendi[2]
[1]Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, dewifitriah99@gmail.com
[2]Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, arohendi1209@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah 1) mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia, 2) mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia, dan 3) mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal pemimpin dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan Komunikasi Interpersonal pimpinan dan Gaya Kepemimpinan secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia.
Kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is 1) to see the influence of communication between leaders on improving employee performance at PT. Onamba Indonesia, 2) indicators of the influence of leadership style on improving employee performance at PT. Onamba Indonesia, and 3) indicators of the influence of interpersonal communication between leaders and leadership styles together on improving employee performance at PT. Onamba Indonesia. The results showed that the leadership interpersonal communication and leadership style individually or collectively had a positive effect on employee performance at PT Onamba Indonesia.
***Keywords**: Interpersonal Communication, Leadership Style, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan oleh perusahaan yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan. Tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk berdaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi didalam maupun diluar organisasi. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan kinerja karyawan. Beberapa faktor kepribadian seorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah komunikasi interpersonal pimpinan dan gaya kepemimpinan.

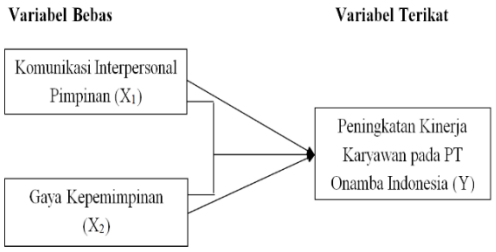
Komunikasi interpersonal pimpinan secara empiris telah menunjukan ada pengaruh positif dan signifikan. Hal ini telah dibuktikan oleh Reindy Gustyawan, Yuliani Rachma Putri dan Dini Salmiyah Fithrah Ali (2015) berdasarkan hasil penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada bagian lain Farisya Wulandari (2019) melakukan penelitian Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi dominan komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain komunikasi interpersonal pimpinan variabel gaya kepemimpinan juga telah terbukti secara empiris memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini telah dibuktikan oleh Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo (2018) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

Pada bagian lain Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan.

Komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak hanya secara parsial, tetapi kedua variabel ini juga berpengaruh secara simultan. Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti dan Tatok Endhiarto (2106) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, (2) komunikasi pimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai, (7) komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, peneliti menduga adanya pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan dan gaya kepemimpina terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti mengembangkan kerangka pemikiran dalam penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H_1: Ada pengaruh komunikasi Interpersonalpimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Onamba Indonesia.

H_2: Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Onamba Indonesia.

H_3: Ada pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Onamba Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

1. Kinerja

Menurut Sutrisno (2011) Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (p. 5). Menurut Bacal (2012) manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang sedang berlangsung secara kemitraan antara karyawan dengan atasan secara langsung, menyangkut harapan yang jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut Armstrong (2009) menyatakan manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk

memperbaiki kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan kompetensinya (Heri. 2019, p. 2).

Wibowo (2015), mengemukakan bahwa manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan tujuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Prinsip dasar manajemen kinerja adalah:

a. Startegis, manajemen kinerja bersifat strategis artinya membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang. Manajemen kinerja mengintegrasikan berbagai aspek dalam organisasi dari masalah teknis dan teknologis, finansial, sumber daya manusia, budaya organisasi, mekanisme kerja, kepentingan stakeholder dan lainya;
b. Perumusan tujuan, manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. Selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki;
c. Perencanaan, perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan hirarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas;
d. Umpan balik, manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik dapat dipergunakan untuk meninjau kembali perencanaan kinerja;
e. Pengukuran, pengukuran manajemen kinerja diperlukan untuk mengetahui perkembangan pencapaian standar, target dan waktu yang tersedia;
f. Perbaikan kinerja, dengan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan lebih baik. Organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi;
g. Berkelanjutan, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung terus menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik;
h. Menciptakan budaya, budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi;
i. Pengembangan, kinerja suatu organisasi tergantung kompetensi sumber daya manusia didalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi. Untuk meningkatkan kinerja, organisasi harus berupaya mengembangkan sumber daya manusianya secara berkelanjutan;
j. Kejujuran, kejujuran menampakan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara manajer, pekerja dan rekan kerja. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan, dan mereka yang menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas akan memperoleh manfaat terbesar;
k. Pelayanan, setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder, yaitu pekerja, manjer, pemilik dan pelanggan. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan dan coaching pekerja. Belajar membantu orang lain dengan baik merupakan

proses pembelajaran jangka panjang dimana manajer membantu orang lain agar menjadi lebih baik, dan belajar tentang apa yang dapat berjalan dan tidak bisa berjalan;

l. Tanggung jawab, tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki;

m. m. Bermain, dengan menerapkan prinsip bermain dalam manajemen kinerja orang mendapat kepuasan dari apa yang mereka kerjakan. Apabila tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban;

n. n. Rasa Kasihan, rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan dibelakang mereka dan mulai dengan sesuatu yang baru. Tetapi seorang manajer harus membiarkan bawahan mengalami konsekuensi wajar dari tindakannya sehingga mereka belajar dan memperbaiki dirinya;

o. o. Konsensus dan kerja sama, manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerjasama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan. Manajemen kinerja bekerja atas dasar kontrak kesepakatan atara atasan dan bawahan. Dengan demikian, bawahan menyadari dan bertanggung jawab atas kontrak kinerja yang sudah disetujuinya sebagai standar kinerja. Sementara itu, bagi atasan, kontrak kesepakatan merupakan jaminan akan tercapainya kinerja organisasi;

p. p. Komunikasi dua arah, manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Dengan komunikasi dua arah, bawahan lebih memahami apa yang diinginkan atasan. Sebaliknya, atasan lebih memahai apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan. Komunikasi membangun saling pengertian bersama. Komunikasi dua arah akan menumbuhkan perasaan saling dapat dipercaya dan berdampak pada peningkatan perasaan tanggung jawab;

kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan dimensi Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas Biaya, Perlu Pengawasan, dan *Interpersonal Impact*. Dimensi kualitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator 1) terbuka pada pengetahuan-pengetahuan bara seperti mengikuti pelatihan, kursus dan Iain-lain, untuk memperdalam pengetahuan dalam bidang pekerjaan, 2) melakukan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik.

Dimensi kuantitas kerja dapat diukur dengan indikator 1) melakukan pekerjaan rutin yang diselesaikan berdasarkan *deadline* yang sudah ditentukan instansi, dan 2) bersedia melakukan pekerjaan dadakan atau pekerjaan tambahan sesuai target.

Dimensi ketepatan waktu dapat diukur dengan indikator 1) menyelesaikan pekerjaan sampai selesai dengan baik, dan tepat waktu, 2) selalu datang dan pulang tepat waktu. Dimensi efektivitas biaya dapat diukur dengan menggunakan indikator 1) tetap bekerja semaksimal mungkin walaupun kadang alat yang digunakan untuk bekerja kurang maksimal, 2) menggunakan fasilitas kantor sesuai kebutuhan pekerjaan. Dimensi perlu pengawasan dapat diukur dengan menggunakan indikator 1) tetap bekerja semaksimal mungkin walaupun kadang alat yang digunakan untuk bekerja kurang maksimal, 2) menggunakan fasilitas kantor sesuai kebutuhan pekerjaan. Dimensi interpersonal impact dapat diukur dengan menggunakan

indikator 1) melakukan klarifikasi apabila ada berita yang salah mengenai perusahaan, dan 2) dapat bekerja sama dalam tim dengan baik sesuai dengan timnya.

2. Komunikasi Interpersonal Pemimpin

Interpersonal communication adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima dapat menanggapi pesan secara langsung. Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh lawan bicara atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Effendy. 2003).

Riinawati (2019) mengemukakan mengenai paradigma Harold D. Lasswell dimana komunikasi dinyatakan sebagai proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Riinawati juga menyatakan bahwa ilmu komunikasi juga menyelediki gejala komunikasi dengan pendekatan secara ontologis (apa itu komunikasi), secara aksiologis (bagaimana berlangsungnya komunikasi yang efektif) dan secara epistemologis (untuk apa komunikasi itu dilaksanakan).

Dimensi sikap mendukung dapat diukur dengan menggunakan idikator 1) memiliki komitmen untuk mendukung terselenggaranya kerjasama (interaksi yang terbuka), 2) memberikan respon terhadap lawan bicara, 3) pemaparan gagasan bersifat deskripstif naratif bukan bersifat evaluatif, dan 4) pengambilan keputusan bersifat akomodatif. Dimensi sikap positif dapat diukur dengan menggunakan indikator 1) para pelaku komunikasi harus menunjukkan sikap yang positif, dan 2) menghargai keberadaan orang lain sebagai seseorang yang penting.

Dimensi kesetaraan dapat diukur dengan menggunakan indikator 1) menempatkan diri setara dengan orang lain, 2) menyadari akan adanya kepentingan yang berbeda, 3) mengakui pentingnya kehadiran orang lain, 4) tidak memaksakan kehendak, 5) komunikasi dua arah, dan 6) saling memerlukan.

3. Gaya Kepemimpinan

Hanafi (2019) mengungkapkan bahwa penelitian di Ohio State University melihat efektivitas kepemimpinan melalui dua variabel yang disebut sebagai: (1) struktur inisiatif (*inistiating structure*), dan (2) perhatian (*consideration*). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan dengan perhatian yang tinggi merupakan kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini juga menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pda situasi kerja, bukan pada gaya kepemimpinan semata-mata. Hanafi (2019) menyatakan bawa studi yang dilakukan oleh Universitas of Michigan yang dipelopori oleh Rensis Likert menemukan bahawa gaya kepemimpinan yang berfokus pada karyawan (*employee centered*) merupakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dibandingkan dengan fokus pada produksi. Penelitian ini juga menemukan bahwa kebanyakan pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan, dan dalam pengambilan keputusan bergantung pada kelompok, bukan pada individu. Pemimpin juga mendorong karyawan menentukan dan mencapai sasaran yang tinggi.

Robin dan Timothy (2015) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Teori atau model kontingensi Fiedler sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Fiedler dalam Yadiman (2020) mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi situasional, yaitu:

a. *Leader – Member Orientation* (hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya) adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpin mereka;

b. *Task Structure*, tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakakan oleh anggota organisasi;
c. *Position Power*, tingkat kekuasaan yang diperoleh pemimpin organisasi karena kedudukan.

Menurut Yadiman (2020) *Path Goal Theory* yang ditulis oleh Robert House (1971) menjelaskan kepemimpinan sebagai keefektifan pemimpin yang tergantung dari bagaimana pemimpin memberi pengarahan, motivasi dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya. *Path Goal Theory* menekankan pada cara-cara pemimpin memfasilitasi kinerja dengan menunjukan pada bawahan bagaimana kinerja diperoleh melalui pencapaian rewards yang diinginkan. Kepuasan kerja dan kinerja tergantung pada harapan-harapan bawahan. Kepuasan dan kinerja kerja bawahan bergantung pada *leadership behav*ior dan *leadership style*. Teori ini memprediksikan empat macam *leadership style*, yaitu:

a. *Directive Leadership*, Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada bawahannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja kerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan-aturan organisasi;
b. *Supportive Leadership*, gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi bawahannya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal diantara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi;
c. *Achievment Oriented Leadership*, Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang pada bawahannya dan meminta bawahan untuk mencapai *level performance* yang tinggi;
d. *Paricipative Leadership*, Pemimpin yang menerima saran-saran dan nasihat-nasihat bawahan dan menggunakan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Kurt Lewin (1939) berhasil mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan pokok yang berbeda, khususnya yang terkait dengan pengambilan keputusan Ketiga gaya utama kepemimpinan menurut Kurt Lewin, adalah:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis, pemimpin yang menerapkan gaya otokratis mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Gaya otoktratis tepat diterapkan jika tidak diperlukan masukan dari pengikut pada proses pengambilan keputusannya;
b. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah kebalikan dari gaya otokratis, dimana pemimpin selalu melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir berbeda dari apa yang dikatakan pemimpin, namun pemimpin selalu berusaha memfasilitasi consensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok. Gaya kepemimpinan demokratis akan menuai masalah besar jika muncul banyak pendapat namun tidak ada cara yang jelas utuk mencapai keputusan akhir yang adil;
c. Gaya kepemimpinan Laissez-Faire meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, dan karenanya memungkinkan para pengikut untuk membuat keputusan sendiri, namum mereka masih harus bertanggung jawab untuk hasil kerjanya;

Menurut Peter (2016), *The Leadership Grid* menggambarkan lima gaya kepemimpinan utama yaitu 1) otoritas-kepatuhan, 2) *country-club management*, 3) manajemen yang miskin, 4) manajemen jalan tengah, dan 5) manajemen tim. Grid Kepemimpinan adalah contoh dari model praktis kepemimpinan yang didasarkan pada dua perilaku kepemimpinan utama yaitu tugas dan hubungan. Hal ini sejajar dengan ide dan temuan yang muncul dalam penelitian di Ohio State dan University of Michigan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dimensi 1) perilaku direktif, 2) perilaku konsultatif, 3) perilaku partisipatif, dan 4) perilaku delegatif. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku delegatif adalah 1) penjelasan tugas atau pekerjaan, 2) pengambilan keputusan oleh atasan, dan 3) pengendalian terhadap perilaku bawahan. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku konsultatif adalah 1) penyampaian ide dari bawahan, 2) keterlibatan anggota dalam pembahasan suatu masalah, dan 3) penekanan akan pentingnya hubungan antar pribadi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku partisipatif adalah 1) keterlibatan anggota dalam perumusan tujuan, dan 2) keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku delegatif adalah 1) Pengambilan keputusan ada pada bawahan, dan 2) bawahan memiliki kontrol dalam pelaksanaan tugas.

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Verifikatif dan metode yang digunakan adalah metode survei. Penelitian ini bersifat korelasional karena penelitian berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) sebagai variabel prediktor, serta variabel Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Onamba Indonesia (Y) sebagai variabel kriterion.

Populasi dan Sampel

Populasi target dan populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 296 orang. Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 74 responden. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner jawaban tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuesioner disusun dan dikembangkan oleh peneliti berdasarkan deskripsi teori yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya kemudian instrumen-instrumen tersebut di uji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas digunakan untuk mendapatkan validitas yang tinggi dari instrumen penelitian sehingga bisa memenuhi persyaratan.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan guna memperoleh gambaran yang tetap mengenai apa yang diukur. Uji validitas pada setiap variabel menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* (Sugiono, 2016:p.132), dengan ketentuan, suatu butir atau item dinyatakan valid jika koefisien korelasinya lebih besar dari 0,30 (Sugiono, 2016:p132). Uji reliabilitasnya menggunakan rumus (*Alpha Chronbach*). Menurut Usman dan Akbar, koefisien reliabilitas (α) di atas 0,80 sudah memperlihatkan bahwa instrumen reliabel (Husaini, 1996:p.291).

1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini terdapat tiga data yang akan dikumpulkan, yaitu data, Komunikasi Interpesonal Pimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan. Teknik pengumpulan data tentang Komunikasi Interpesonal Pimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan menggunakan *kuesioner* tertutup dengan *Skala Likert.* Selanjutnya kuesioner diberikan kepada pegawai yang menjadi objek penelitian yang berjumlah 74 orang.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu tahap deskripsi data, tahap uji persyaratan analisis, dan tahap pengujian hipotesis.

a. Deskriptif

Tahap deskripsi data langkah-langkah yang dilakukan pada tahap deskripsi data ini adalah membuat tabulasi data untuk setiap variabel, mengelompokan data

secara interval dan menyusunnya dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, mencari modus, median, rata-rata (mean), dan simpangan baku. Deskripsi data dilakukan dengan menggunakan program komputer Microsoft Excel dan Software SPSS. Selain itu pada bagian ini dilakukan perhitungan nilai indeks dan penentuan kriteria dari nilai indeks yang diperoleh untuk masing-masing indikator dan dimensi berdasarkan kriteria.

b. Uji Hipotesis

Sebagai tindak lanjut analisis dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda. Penerapan analisis regresi menekankan beberapa kriteria uji sebagai berikut:

1. Tahap Uji Persyaratan Analisis Uji persyaratan analisis yang akan dilakukan adalah uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya sebaran data yang akan dianalisis sedangkan uji homogenitas untuk memastikan kelompok data berasal dari populasi yang homogen. Uji normalitas menggunakan uji Lilliefors, sedangkan uji homogenitas menggunakan uji Bartlet (Sudjana, 2010:p.216).
2. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana dan berganda. Uji statistik yang digunakan adalah uji-t dan uji-F. Uji-t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi (tolak Ho Jika t-hitung > t-tabel), sedangkan uji-F digunakan untuk menguji tingkat keterhandalan model (melibatkan koefisien determinasi atau R^2). Proses analisis regresi untuk Uji-F menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA) dengan kriteria uji jika F-hitung > F-tabel maka model regresi yang terbentuk memiliki tingkat keterhandalan.

Kriteria regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda, serta korelasi sederhana dan parsial, semua pengukuran dilakukan pada taraf siginifikansi α=0.05. Untuk pengujian hipotesis ketiga variabel digunakan teknik analisis regresi liniear berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Onamba Indonesia (Y)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh variabel Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil analisis regresi sederhana variabel Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) menunjukkan Bentuk pengaruh kedua variabel tersebut dapat dibentuk dengan persamaan $\hat{Y} = 28{,}35 + 0{,}266X_1$. Hubungan linear tersebut secara statistik signifikan. Hasil ini menunjukkan persamaan regresi $\hat{Y} = 28{,}35 + 0{,}266X_1$ dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) dengan mempergunakan variabel Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1). Kekuatan pengaruh Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) adalah 0,392. Artinya ada pengaruh positif antara Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) sebesar 39,2%, sehingga semakin baik Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan hasil penelitian Reindy Gustyawan, Yuliani Rachma Putri dan Dini Salmiyah Fithrah Ali (2015) dan penelitian Farisya Wulandari (2019) yang menyatakan ada pengaruh positif antara Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1) terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y)

Hipotesis ke dua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil analisis regresi sederhana variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil ini menunjukkan bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $\hat{Y} = 14{,}522 + 0{,}894X_2$. Hubungan kedua variabel tersebut secara statistik signifikan. Hasil ini menunjukkan persamaan regresi $\hat{Y} = 14{,}522 + 0{,}894X_2$ dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) dengan mempergunakan variabel Komunikasi Interpersonal Pemimpin (X_1). Kekuatan pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) adalah 0,622. Artinya ada pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) sebesar 62,2%, sehingga semakin baik Gaya Kepemimpinan (X_2) maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Istiqomah Qodriani Fajrin, Heru Susilo (2018) dan Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) yang menyatakan ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y)

Hipotesis ke tiga dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Hasil analisis regresi berganda pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y} = 5{,}517 + 0{,}185X_1 + 0{,}830X_2$. Persamaan ini signifikan secara statistik. Persamaan regresi tersebut mampu menjelaskan 52,10% variasi yang terjadi pada Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia (Y) dapat ditentukan oleh Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) yang secara bersama-sama melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 5{,}517 + 0{,}185X_1 + 0{,}830X_2$. Artinya Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama dapat memprediksi Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y) sebesar 52,10%, sedangkan sisanya 47,9% belum dapat dijelaskan, dalam arti berasal dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini ada kesesuaian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti dan Tatok Endhiarto (2106).

Rekapitulasi hasil penelitian dan kontribusi setiap variabel terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Penelitian (Kontribusinya terhadap Kinerja Karyawan)

Independen Variabel	Statistik Deskriptif	Hasil Uji Hipotesis	Besarnya Kontribusi (R^2)
Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1)	Nilai Rata-rata Skor butir: 3,54 Kriteria: Baik	Nilai t-hitung: 3,664 Keputusan: H1 Diterima	Nilai kontribusi: 15,37% Nilai kontribusi faktor lain: 84,63%
Gaya Kepemimpinan (X_2)	Nilai Rata-rata Skor butir: 3,72 Kriteria: Baik	Nilai t-hitung: 7,229 Keputusan: H2 Diterima	Nilai kontribusi: 43,82% Nilai kontribusi faktor lain: 56,18%
Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2)	Nilai Rata-rata Skor butir: 3,69	Nilai F-hitung: 35,946 Keputusan: H3 Diterima	Nilai kontribusi: 52,10% Nilai kontribusi faktor

	Kriteria: Baik		lain: 47,9%

Berdasarkan Tabel 1. semua hipotesis diterima yang berarti bahwa variabel Komunikasi Interpersonal Pimpinan, Gaya Kepemimpinan mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Reindy Gustyawan, Yuliani Rachma Putri dan Dini Salmiyah Fithrah Ali (2015) dan penelitian Farisya Wulandari (2019) yang menyatakan ada pengaruh positif antara Komunikasi Interpersonal pimpinan dengan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini juga memiliki kesesuaian hasil penelitian yang dilakukan oleh Heru Susilo (2018), Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) yang menyatakan ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini ada kesesuaian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti dan Tatok Endhiarto (2106).

3. Keterbatasan Penelitian

Jika kita mengamati suatu objek, maka hal yang mustahil untuk mendapatkan sesuatu yang pasti. Oleh sebab itu, walaupun pelaksanaan penelitian ini telah diupayakan secara optimal, namun tetap tidak luput dari kekurangan dan kelemahan. Sumber kekurangan yang diperkirakan akan menimbulkan bias terhadap hasil penelitian ini antara lain:

1. Instrumen yang digunakan dalam pengambilan data sangat sederhana dan hanya sekali diujicobakan, sehingga belum dapat menjamin untuk mengungkap seluruh aspek yang akan diteliti, sekalipun telah melalui proses validasi melalui uji validitas dan reliabilitas.
2. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling dengan asumsi seluruh objek penelitian relatif homogen.
3. Kuesioner yang digunakan untuk mengungkap semua variabel dalam bentuk pernyataan tertutup, sehingga belum sepenuhnya mampu menggambarkan Kinerja karyawan secara komprehensif yang ada di PT Onamba Indonesia.
4. Instrumen penelitian yang dijadikan alat untuk menjaring data keempat variabel disusun sendiri oleh peneliti, jadi bukan merupakan instrumen baku. Namun demikian dalam rangka penyusunan instrumen tersebut peneliti telah berusaha untuk menempuh suatu proses penyusunan yang benar. Mulai dari penentuan indikator dari masing-masing konstruk, pembuatan kisi-kisi sehingga dikembangkan menjadi butir-butir pertanyaan beserta taraf skalanya dikonsultasikan pada pembimbing dan selanjutnya diujicobakan untuk menentukan kesahihan (validitas) dan kehandalannya (reliabilitas).

Kendati demikian, hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian ini tetap dapat dipandang sebagai suatu kenyataan empirik yang dapat dipertanggung jawabkan, karena penelitian dilakukan berdasarkan pedoman metodologi. Kemudian daripada itu, apapun hasil yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan informasi pendahuluan. Sehingga masih perlu dikaji ulang melalui penelitian untuk mendapatkan hasil yang dapat digeneralisasikan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pembahasan disimpulkan beberapa hal berikut:

Ada pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal pimpinan (X_1) dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Artinya semakin baik Komunikasi Interpersonal pimpinan (X_1) akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y); Ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan (X_2) maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y); Ada pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya

Kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Artinya Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama dapat memprediksi Kinerja Karyawan Pada PT Onamba Indonesia (Y). Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) memiliki kontribusi terbesar jika dibandingkan dengan variabel Komunikasi Interpersonal Pimpinan (X_1); Temuan penelitian ini memiliki implikasi bagi perusahaan sebagai berikut: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mengenai perbaikan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia melalui peningkatan Komunikasi Interpersonal Pimpinan mengingat komunikasi interpersonal telah memberikan kontribusi yang cukup besar; Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mengenai perbaikan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia melalui peningkatan Gaya Kepemimpinan mengingat Gaya Kepemimpinan telah memberikan kontribusi yang besar; Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mengenai perbaikan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia melalui peningkatan Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan secara bersamaan, karena kedua variabel ini secara empiris telah memengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai kontribusi yang besar; Terkait dengan hasil penelitian maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi berikut: Hasil penelitian telah menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Pimpinan dengan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia, sehingga perusahaan harus terus mempertahankan indikator-indikator Komunikasi Interpersonal Pimpinan yang telah dinilai baik oleh karyawan. Selain itu hasil penelitian ini telah mengidentifikasi indikator-indikator Komunikasi Interpersonal Pimpinan yang masih memiliki hasil penilaian yang rendah. PT Onamba Indonesia harus memperhatikan indikator-indikator ini sebagai bahan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan;

Hasil penelitian telah menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia, sehingga perusahaan harus terus mempertahankan indikator-indikator Gaya Kepemimpinan yang telah dinilai baik oleh karyawan. Selain itu hasil penelitian ini telah mengidentifikasi indikator-indikator Gaya Kepemimpinan yang masih memiliki hasil penilaian yang rendah. PT Onamba Indonesia harus memperhatikan indikator-indikator ini sebagai bahan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan;

Hasil penelitian telah menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia, sehingga perusahaan harus terus mempertahankan indikator-indikator Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan yang telah dinilai baik oleh karyawan. Selain itu hasil penelitian ini telah mengidentifikasi indikator-indikator Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan yang masih memiliki hasil penilaian yang rendah. PT Onamba Indonesia harus memperhatikan indikator-indikator ini sebagai bahan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan;

Secara empiris Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan telah memengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai kontribusi sebesar 51,10%. Hasil ini menunjukkan masih terdapat variabel-variabel lain yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Onamba Indonesia. Varaibel-variabel tersebut adalah:

a. Kemampuan Karyawan dan Motivasi Kerja terutama pada Keterampilan (skill) karyawan, karena masih ditemukan karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kurang kreatif, dan inisiatif. Hal ini disebabkan karena atasan kurang

memperhatikan kebutuhan bawahan, terutama kebutuhan akan pelatihan yang dapat meningkatkan skillnya. Pelatihan diberikan pada saat karyawan akan ditempatkan di posisi baru atau di proses kerja baru. Pelatihan untuk peningkatan skill belum dilakukan secara merata;

b. Motivasi kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja;
c. Kurangnya kerjasama, Karyawan tidak mampu/tidak berani untuk menciptakan kerja sama dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini karena atasan bersikap otoriter pada saat memberikan tugas;
d. Suasana keakraban dengan atasan maupun rekan kerja antar bagian kurang tercipta. Karyawan merasa segan kepada atasan sehingga hubungan yang terjadi hanya sebatas hubungan kerja. Sedangkan keakraban dengan rekan kerja hanya terjadi dikelompoknya, sehingga keakraban antar bagian kurang terjalin;

Kinerja Karyawan di PT Onamba Indonesia tidak hanya terkait dengan Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan, ada beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Onamba Indonesia seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, insentif, kecerdasan emosional, dan banyak lagi faktor-faktor yang diduga terkait dengan kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan faktor-faktor tersebut ke dalam model penelitian.

REFERENSI

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.*

Effendy, Onong U. (2003). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Effendy, Onong Uchjana. (2003). *Ilmu, teori dan filsafat komunikasi.* Bandung: Citra Aditya Bakti.

Hanafi, Mamduh M. (2019). *Manajemen* (2rd ed.). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Husaini Usman dan Purnomo Setiady (2006). *Metodologi Penelitian Sosia*l, Jakarta : PT Bumi Aksara.

Peter, Northouse, Guy. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications, Ltd.

Riinawati, (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi*, Penerbit: Pustaka Baru Press.

Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan kelima). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Gustyawan, Reindy, Rachma, Yuliani Putri, Dini Salmiyah Fithrah Ali. (2015). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero)*. E-Proceeding of Management: Vol. 2, No.2 Agustus 2015. p.2323.

Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo (2018), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No.4 Agustus 2018 p.119-124.

Kurt Lewin, et.al., 1939,"Patterns of aggresive behavior in experimentally Created 'Social Climates'", The Journal of Social Psychology,S.P.S.S.I, Bulletin,Vol.10,1939, p.271-299

Lufi Rizki Pradana, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti dan Tatok Endhiarto (2106). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 10, No. 2 Mei 2016 p.127-143.

Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources*

Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 42 No.1 Januari 2017 p.189-198.

Wulandari, Farisya (2019). *Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.* e Jurnal Katalogis, volume 5 Nomor 3, Maret 2019 p.137-144.

Yadiman (2020). *Leadership & Entrepreneurship*. Bandung

BIODATA PENULIS

Dewi Fitriah
Seorang mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.

A Rohendi
Seorang dosen Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.