

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN POLITEKNIK LP3I JAKARTA**

Djumat Purnomo  
Email:djumatpurnomo@gmail.com  
Politeknik LP3I Jakarta

**Abstract**

*Employees are company assets that must be maintained and developed. Leadership in an organization needs to be based on vision and mission, goals and work programs have the needs of all parties and accommodate employees, and are able to provide encouragement as hard as employees work. Competencies need to be developed towards improving the company's financial reputation in general. One of the ways to improve employee competency is through employee development programs through education and training. The harmony of communication that exists between employees will greatly help improve the overall performance of the company, with the establishment of mutual understanding and joint work within the company.*

*The Jakarta LP3I Polytechnic (PLJ) is one of the higher education institutions which since its inception sought to eradicate unemployment in Indonesia, especially in Jakarta. It is not an easy thing to prove it, but at least the LP3I Jakarta Polytechnic has begun to show that graduates are easy to work, even have worked before graduating D III. The success of their performance really needs to be studied, especially regarding leadership, competence and communication as reviewed in the previous paragraph.*

*This study aims to determine respondents' responses to transformational leadership, competence and organizational communication among employees of the LP3I Jakarta Polytechnic and the influence of transformational leadership, competence and communication on the performance of LP3I Polytechnic employees in Jakarta.*

*Keywords: transformational leadership, competence, communication and performance*

**Abstraksi**

Karyawan merupakan aset perusahaan yang harus terus dipelihara dan dikembangkan keberadaannya. Kepemimpinan didalam suatu organisasi perlu didasarkan pada visi-misi, tujuan dan program kerja memiliki kebutuhan semua pihak dan mengakomodir terhadap karyawan, serta mampu memberikan dorongan semangat kerja karyawan. Kompetensi perlu untuk dikembangkan menuju peningkatan reputasi keuangan perusahaan secara umum. Peningkatan kompetensi karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Keharmonisan komunikasi yang terjalin diantara para karyawan akan sangat membantu peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, dengan terbangunnya kesepahaman hati dan kerja bersama dalam perusahaan.

Politeknik LP3I Jakarta (PLJ) adalah salah satu perguruan tinggi yang sejak awal pendiriannya berusaha untuk memberantas pengangguran di Indonesia khususnya di Jakarta. Bukan hal yang mudah untuk membuktikannya, tapi paling tidak Politeknik LP3I Jakarta sudah mulai menunjukkan bahwa lulusannya mudah bekerja, bahkan sudah bekerja sebelum lulus D III. Keberhasilan kinerja mereka memang perlu untuk dikaji

terutama mengenai kepemimpinan, kompetensi dan komunikasi sebagaimana diulas pada paragraf sebelumnya.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi organisasi di antara karyawan Politeknik LP3I Jakarta serta besar pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kompetensi, komunikasi dan kinerja

## PENDAHULUAN

Tenaga kerja selalu menjadi pokok permasalahan dari waktu ke waktu dari berbagai sudut pandang, dan memang manusia sebagai tenaga kerja senantiasa diliputi berbagai permasalahan, dari mulai kebutuhan, keinginan dan harapan-harapan dalam kehidupan yang selalu berubah secara dinamis sesuai dengan perubahan situasi dan kondisinya.

Perbedaan mencolok telah terjadi, sejak jaman penggunaan sistem manajemen personalia yang lebih menganggap tenaga kerja sebagai faktor produksi bagi bisnis perusahaan, sehingga tenaga kerja sebisa mungkin untuk diberdayakan dalam kegiatan produksi agar terus produktif dalam menghasilkan barang dan atau jasa namun harus ditekan sedemikian rupa agar efisien. Hal tersebut tentu akan menjadi beban yang sangat berat bagi tenaga kerja sebagai faktor produksi.

Jaman telah berubah diikuti oleh situasi dan kondisi yang juga mengalami perubahan, personalia bergeser menjadi manajemen sumber daya manusia (MSDM), dimana MSDM lebih memosisikan tenaga kerja sebagai aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan demi peningkatan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu secara berkesinambungan (*continues improvement*).

MSDM berkewajiban untuk mengarahkan para tenaga kerja mencapai kinerja maksimal (sebagai *out come*) bukan hanya sekedar produktif (sebagai *out put*). Kinerja karyawan akan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya kepandaian dan keahlian pimpinan untuk memimpin dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja dengan baik, dimana O'Leary (2001) dalam Mauliza dkk (2012:194) menerangkan bahwa kepemimpinan dengan gaya transformasional akan dapat melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui dari batas kemampuan sebelumnya, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bawahannya.

Kepemilikan kompetensi oleh karyawan berupa pengetahuan dan wawasan, persepsi dan sikap serta kemampuan akan keterampilan dan keahlian karyawan juga akan meningkatkan kinerja mereka. Spencer dalam Umar dkk (2015:18) memaparkan hubungan atau relevansi yang sangat erat dan sangat peniting antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan tersebut.

Politeknik LP3I Jakarta (PLJ) adalah salah satu perguruan tinggi yang sejak awal pendiriannya berusaha untuk memberantas pengangguran di Indonesia khususnya di Jakarta. Bukan hal yang mudah untuk membuktikannya, tapi paling tidak Politeknik LP3I Jakarta sudah mulai menunjukkan bahwa lulusannya mudah bekerja, bahkan sudah bekerja sebelum lulus D III. Maka wajar bila kemudian beredar image di masyarakat bahwa kuliah di Politeknik LP3I Jakarta tidak akan menganggur, terlebih dengan jaminan penempatan kerja sebelum lulus D III. Perlu menjadi perhatian bahwa ternyata masih ada lulusan PLJ yang belum bekerja dan karyawan yang kurang memiliki kompetensi, terhambatnya alur proses komunikasi serta permasalahan komunikasi yang sering terjadi dalam proses kerja internal di PLJ.

**Tabel 1.1**

**Perbandingan Lulusan dan Penempatan Kerja Mahasiswa PLJ**

Keterangan	2016	2017	2018
Lulusan	724	695	657
Belum Bekerja	48	56	62
Persentase	6,63	8,05	9,43

Sumber: CNP PLJ 2018

Mengacu pada Tabel 1.1 diperoleh keterangan bahwa jumlah lulusan PLJ cenderung menurun, walaupun memang data tersebut tidak menginformasikan data mahasiswa baru dari tahun angkatan setiap lulusan di atas. Melihat prosentase jumlah lulusan yang belum bekerja, jelas menunjukkan kinerja PLJ secara keseluruhan menurun dalam tiga tahun terakhir, dimana janji yang selalu dipublikasikan adalah kemampuan PLJ untuk menempatkan lulusannya bekerja di perusahaan bahkan sebelum mereka memperoleh kelulusannya. Dari 3 tahun terakhir ternyata fluktuasi yang terdata menunjukkan angka yang meninggi, sehingga dapat dikatakan kinerja PLJ cenderung menurun.

**Tabel 2**  
**Kepemimpinan Transformasional di PLJ**

PERNYATAAN	SKALA SIKAP					
	5	4	3	2	1	total
Kepercayaan diri saya dalam menjalankan tugas semakin meningkat	2	18	7	3		30
Kreatifitas diri saya meningkat dar hari ke hari	2	6	14	8		30
potensi diri saya terus meningkat	2	4	17	7		30
atasan memotivasi saya untuk meraih prestasi	2	11	7	10		30
atasan memotivasi saya untuk meningkatkan jabatan pekerjaan	3	9	18			30

Sumber: survei pendahuluan 2018

Data Tabel 2 diperoleh dari kegiatan survei pendahuluan terhadap 30 orang karyawan PLJ secara acak. Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa praktek kepemimpinan transformasional di PLJ masih belum maksimal karena secara umum keberadaan pimpinan tidak meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugas bekerja sehari-hari, di samping itu kreatifitas karyawan hanya dalam tingkat yang cukup atau kurang meningkat. Percaya diri yang tidak maksimal, kreatifitas yang kurang meningkat tentu merujuk pada potensi diri karyawan yang juga kurang meningkat pula, masih adanya karyawan belum merasa termotivasi oleh peran dan fungsi atasan dalam memimpin mereka dalam melaksanakan pekerjaannya, berakumulasi pada kurang optimalnya motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan jabatan pekerjaan mereka.

**Tabel 3**  
**Data Pendidikan Terakhir Karyawan Politeknik LP3I Jakarta**

Tingkat Pendidikan	Jumah
SMU/SMA/SMK	18
D3	38
S1	31
S2	25
<b>Jumlah</b>	<b>112</b>

Sumber: kepegawaian PLJ 2018

Data Tabel 3 diatas menginformasikan bahwa dalam menjalankan Politeknik ternyata PLJ masih memperkerjakan karyawan dengan latar belakang pendidikan sekolah menengah atas, padahal seyogyanya semua karyawan sudah mengenyam pendidikan tinggi bukan lagi pendidikan menengah. Operasional kerja perusahaan adalah pendidikan tinggi, maka akan terarah jika seluruh karyawannya memiliki pengalaman sekolah pada tingkat pendidikan tinggi. semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh seseorang, pada umumnya akan memberikan wawasan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam tingkat yang lebih tinggi dan lebih luas dibandingkan dengan mereka yang hanya memiliki tingkat pendidikan menengah. Tabel 3 menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh PLJ belum optimal atau masih bisa dan harus ditingkatkan ke arah yang lebih baik atau lebih tinggi lagi.

Tabel 4

## Komunikasi Organisasional di antara Karyawan PLJ

PERNYATAAN	SKALA SIKAP					
	5	4	3	2	1	total
Saya senang untuk berinteraksi dengan atasan atau bawahan di tempat kerja	7	23				30
Saya memahami dan mengerti atas informasi dari atasan atau bawahan	8	18	4			30
rekan sejawat di lingkungan kerja menunjukkan sikap yang baik	2	21	7			30
Saya senang untuk berinteraksi dengan pegawai lintas seksi dan jabatan	12	11	7			30

Sumber: survei pendahuluan 2018

Data Tabel 4 diperoleh dari kegiatan survei pendahuluan terhadap 30 orang karyawan PLJ secara acak. Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa komunikasi organisasional yang terjadi di antara karyawan PLJ masih optimal, meskipun secara umum semua karyawan merasa senang untuk berinteraksi dengan atasan atau pun bawahan mereka, namun skala sikap yang mereka tunjukkan tidak dalam kategori sangat senang secara keseluruhan, masih ada karyawan yang kurang memahami dan mengerti informasi yang mereka dapatkan dari atasan maupun bawahan mereka. Kebaikan sikap

dan kesenangan mereka untuk berinteraksi dengan pegawai atau karyawan lintas seksi dan jabatan pun masih ada yang merasa kurang baik dan kurang senang. Hal tersebut di atas tentu mengindikasikan kurang optimalnya komunikasi organisasional di antara karyawan PLJ.

Karena secara umum keberadaan pimpinan tidak meningkatkan kepercayaan karyawan dalam menjalankan tugas bekerja sehari-hari, di samping itu kreatifitas karyawan hanya dalam tingkat yang cukup atau kurang meningkat. Percaya diri yang tidak maksimal, kreatifitas yang kurang meningkat tentu merujuk pada potensi diri karyawan yang juga kurang meningkat pula, masih adanya karyawan belum merasa termotivasi oleh peran dan fungsi atasan dalam memimpin mereka dalam melaksanakan pekerjaannya, berakumulasi pada kurang optimalnya motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan jabatan pekerjaan mereka.

Mengacu pada apa yang diuraikan di atas, perlu ada pengukuran mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta.

### **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, penulis mengajukan beberapa rumusan masalah ajukan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kepemimpinan transformasional di Politeknik LP3I Jakarta?
- 2) Bagaimana kompetensi karyawan Politeknik LP3I Jakarta?
- 3) Bagaimana komunikasi organisasioanl di antara karyawan Politeknik LP3I Jakarta?
- 4) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta?

### **Kepemimpinan Transformasional**

Rafferty & Griffin dalam Hamdani dan Handoyo (2012:6) menyebutkan definisi kepemimpinan transformasional dengan pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pemimpin yang mampu memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja di luar harapan, dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para karyawan agar memperoleh kepatuhan.

Rafferty & Griffin dalam Yusuf Arifin (2010:23) menjelaskan dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari lima dimensi antara lain:

1. Vision (visi)

Gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi. Dimensi visi diangkat dari konstruk yang lebih luas yaitu karisma atau idealized influence.

2. Inspirational Communication (komunikasi inspiratif)

Ekspresi dari pesan positif pimpinan yang mendorong untuk membangun organisasi serta pernyataan pimpinan yang mampu membangun motivasi dan percaya diri bawahan. Dimensi komunikasi inspiratif menggunakan pendekatan yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan.

3. Supportive Leadership (kepemimpinan suportif)

Pengekspresian kepedulian pimpinan terhadap bawahan serta bertanggung jawab atas kebutuhan individu bawahannya. Dimensi kepemimpinan suportif merupakan aspek kunci yang sangat penting bagi kepemimpinan yang efektif, karena mengarah pada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi bawahan, seperti memperlihatkan kepedulian pada kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab dengan pendekatan secara psikologis.

4. Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual)

Sesuatu yang dapat meningkatkan minat, kesadaran dan kewaspadaan bawahan akan masalah organisasi, serta meningkatkan cara pandang yang baru dari bawahan untuk mengatasi masalah tersebut. Dimensi stimulasi intelektual merupakan aspek kepemimpinan yang mampu merangkasang kreatifitas bawahan untuk memiliki kemampuan konseptual berfikir kompreensif dan analitis dalam mengatasi permasalahan organisasi, sehingga mampu memunculkan solusi dengan perspektif yang baru.

5. Personal Recognition (pengakuan personal)

Pemberian *reward* dalam bentuk pujian dan pengakuan untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian sasaran tertentu. Dimensi pengakuan personal merupakan imbalan dari pimpinan yang konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha bawahannya.

Sladjana (2017:100) mengemukakan bahwa perusahaan yang diakuisisi oleh perusahaan lain dengan pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi dan komitmen karyawan.

Subawa dan Suwandana (2017:4785) menjelaskan bahwa, *intellectual stimulation* sebagai salah satu dari dimensi kepemimpinan transformasional, merupakan berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

O'Leary (2001) dalam Mauliza dkk (2012:194) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja”.

### **Kompetensi**

Mc.Clelland dalam Siti da Aniek (2014:3) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Ruky dalam Pakdede (2016:201) kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu:

#### **1. Motives**

Sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer menambahkan bahwa motives adalah,

*“Drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others”.*

Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam *“feedback”* untuk memperbaiki dirinya.

#### **2. Traits**

Watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.



### 3. *Self Concept*

Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

### 4. *Knowledge*

Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

### 5. *Skills*

Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

Romli (2014:6) menyatakan bahwa komunikasi lateral memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah guna membangun, kemampuan atau kompetensi, semangat dan kepuasan kerja.

Spencer dalam Umar dkk (2015:18) memaparkan hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat.

## **Komunikasi Organisasi**

Pace dan Faules (2010:31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Selanjutnya Pace dan Faules (2010:184-197) menerangkan bahwa aliran informasi itu muncul karena adanya komunikasi baik secara vertikal, horizontal atau pun diagonal. Komunikasi vertical merupakan komunikasi yang disampaikan dari atas ke bawah (*downward communication*) dan sebaliknya dari bawah ke atas (*upward communication*) atau dengan kata lain komunikasi yang dilancarkan oleh atasan kepada bawahan dan atau sebaliknya. Komunikasi ke bawah meliputi lima jenis informasi yang diantaranya adalah:

- a. Cara melakukan pekerjaan
- b. Dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c. Kebijakan dan praktik-praktik organisasi

- d. Kinerja pegawai
- e. Pengembangan rasa memiliki tugas

Komunikasi ke atas muncul dikarenakan aliran informasi ke atas yang antara lain berupa:

- a. Informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh atasan
- b. Umpan balik dari bawahan mengenai kesiapan dan kesigapan mereka dalam menerima informasi dari atasan
- c. Informasi mengenai keluhan kesah bawahan yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan kerja mereka
- d. Penyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi
- e. Pernerkuat keterlibatan bawahan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaannya

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang dilakukan secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Komunikasi diagonal merupakan komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai atau staff dari seksi lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Informasi mengalir melintasi jalur fungsional melalui orang-orang yang diawasi dan atau mengawasi tetapi bukan atasan atau pun bawahan.

Pace and Faules (2010:184) mengutarakan bahwa komunikasi ke bawah meliputi lima jenis informasi yang diantaranya adalah cara melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, kebijakan dan praktik-praktik organisasi, kinerja pegawai serta pengembangan rasa memiliki tugas

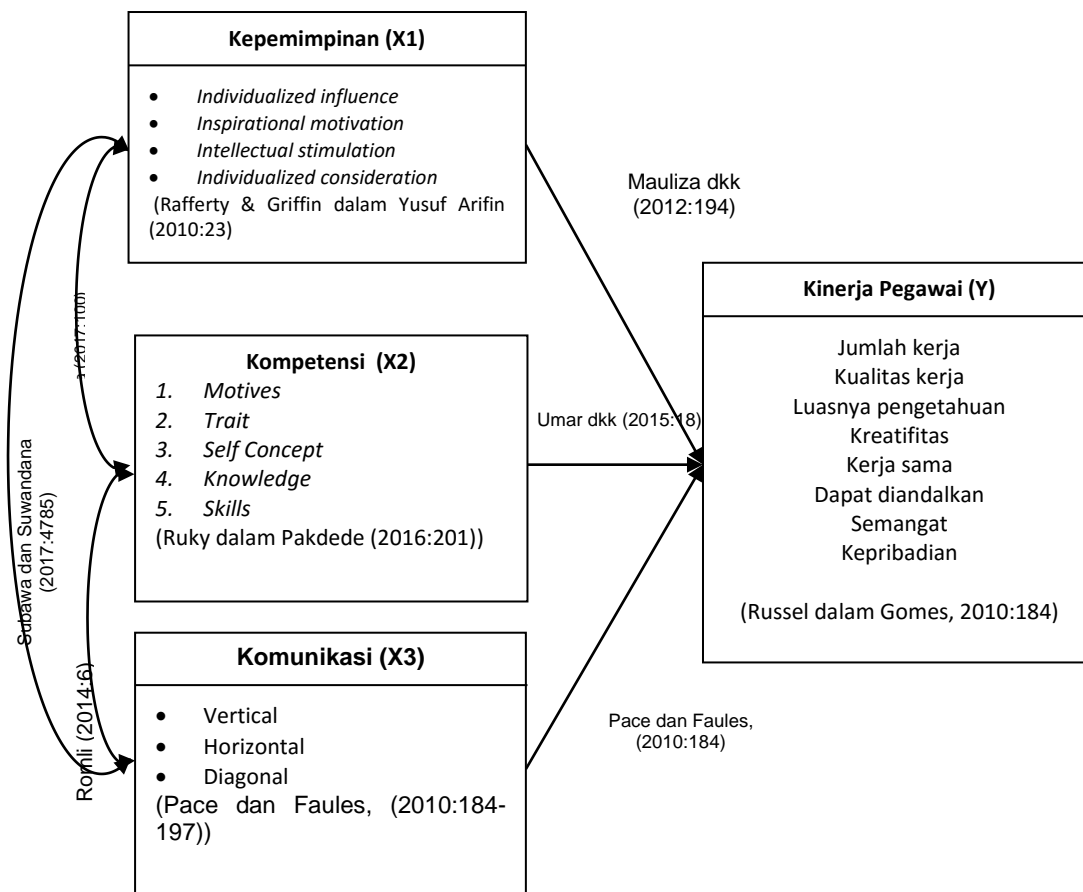
### **Kinerja**

Sulistiani (2017:10) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara Sedarmayanti (2015:260), menjelaskan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Dimensi kinerja menurut Bernandin & Russell dalam Faustino cardoso gomes (2010:184) adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilanya.
2. *Creativeness*, keaslian gagasan–gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
3. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
4. *Dependability*, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
5. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggungjawabnya.
6. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

**Gambar 1 Paradigma Penelitian**



### Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang dapat penulis diajukan adalah kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif, yaitu sebuah metode yang dapat menggambarkan suatu keadaan secara faktual mengenai variabel-variabel yang diteliti, untuk kemudian fakta-fakta tersebut dihubungkan satu sama lain melalui pengujian hipotesis penelitian.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Politeknik LP3I Jakarta yang berjumlah 112 orang.

Penelitian ini menggunakan *proporsional cluster random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi, dilakukan secara acak namun memperhatikan pengkelasan per divisi kerja yang ada dalam populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{112}{112(0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{112}{112(0,0025) + 1}$$

$$n = \frac{112}{0,28 + 1}$$

$$n = \frac{112}{1,28}$$

$$n = 87,5$$

$$n = 88 \quad (\text{dibulatkan})$$

Prosedur pengambilan sampel didasarkan pada ukuran sampel untuk masing-masing divisi kerja secara proporsional (*proportional to size*), dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Penentuan jumlah sampel untuk masing-masing strata populasi dan penelitian ini tertera pada tabel 4 di bawah.

**Tabel 5**  
**Penentuan Jumlah Sampel Per Unit Bidang**

No	Divisi Kerja	$N_i$	$\frac{N_i}{N}$	$n_i$	$n_i$ (Pembulatan)
1	Bidang I	42	$\frac{42}{112}$	33,0	<b>33</b>
2	Bidang II	44	$\frac{44}{112}$	34,57	<b>35</b>
3	Bidang III	26	$\frac{26}{112}$	20,42	<b>20</b>
<b>JUMLAH</b>		<b>112</b>	$\frac{112}{112}$	88,00	<b>88</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah 2018

### Rancangan Analisis Data

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan metode kuantitatif, dimana:

- 1) Metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data dari hasil pengisian kuesioner oleh *respondent*.
- 2) Metode kuantitatif digunakan untuk mengukur suatu fenomena penelitian dengan menggunakan alat bantu statistik. Dalam penelitian ini, alat bantu statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti adalah analisis jalur

### Uji Validitas Dan Reliabilitas

Nilai validitas pada dasarnya merupakan nilai korelasi. Oleh karena itu, untuk menguji nilai validitas item digunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Validitas instrument dapat diketahui dengan membandingkan nilai-nilai pada kolom *corrected*

*item-total correlation* pada tabel *item-total statistics* dan nilai  $r$  kritis yaitu 0,3, di mana instrument dikatakan valid jika  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  kritis.

Reliabilitas instrument dapat diketahui dengan melihat nilai *correlation between forms*. Nilai kritisnya yaitu 0,6, di mana instrument dikatakan reliabel jika  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  kritis.

### Hasil Penelitian

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta secara simultan

Tabel 6

#### Hasil Perhitungan Analisis Jalur

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.913 <sup>a</sup>	.914	.912	3.416	.406

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer yang telah diolah tahun 2018

Dilihat dari nilai R Square sebesar 0,960 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta adalah sebesar 0,914. Artinya bahwa pengaruh variabel X1,2,dan 3 (kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta) adalah sebesar 91,4% dan sisanya sebesar 8,6% menunjukkan bahwa kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta dipengaruhi oleh factor lain di luar variable bebas yang diteliti.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta secara parsial**

**Tabel 7**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Jalur**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.583	1.647		-5.820	.000
	x1	1.395	.064	.574	6.903	.000
	X2	.822	.277	.435	3.631	.000
	X3	.352	.451	.163	1.179	.000

a. Dependent Variable: y

Dari tabel di atas, dapat diperoleh bahwa pengaruh langsung variabel X1 (kepemimpinan transformasional) terhadap Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta) adalah sebesar 0,574. Pengaruh variabel X2 (kompetensi) terhadap Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta) sebesar 0,435, sedangkan pengaruh variabel X3 (komunikasi) terhadap Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta) sebesar 0,163.

**Tabel 8**  
**Hasil Perhitungan Korelasi**  
**Inter-Item Correlation Matrix**

	x1	x2	x3
x1	1.000	.430	.468
x2	.430	1.000	.475
x3	.468	.475	1.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel di atas menunjukkan korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi adalah sebesar 0,43. Kepemimpinan transformasional dan komunikasi adalah sebesar 0,468. Kompetensi dan komunikasi adalah sebesar 0,475.

**Tabel 9**  
**Hasil Perhitungan Analisis Jalur (Uji F)**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14963.489	2	7481.745	373.905	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1994.104	157	12.701		
	Total	16957.594	159			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer yang telah diolah tahun 2018

Dari table 9, diperoleh nilai F hitung sebesar 373.950, sementara dari tabel distribusi F, diketahui bahwa nilai F tabel adalah 1,99. kriteria penolakan Ho adalah jika F hitung lebih besar dari F tabel atau cukup dengan melihat nilai Sig F yang menunjukkan tingkat signifikansi.

### Analisis Jalur

Berdasarkan perhitungan menggunakan alat analisis SPSS di atas, dapat diperoleh hasil pengaruh total sebagai penjumlahan penagaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sebagai berikut;

a) Pengaruh variabel X1 (kepemimpinan transformasional ) terhadap Y (kinerja

karyawan Politeknik LP3I Jakarta)

Langsung X1	= 0,574 <sup>2</sup>	= 0,3294
Tak langsung X1 melalui X2	= 0,574 x 0,430 x 0,435	= 0,1073
Tak langsung X1 melalui X3	= 0,574 x 0,468 x 0,163	= 0,0438
Pengaruh Total		= 0,4806



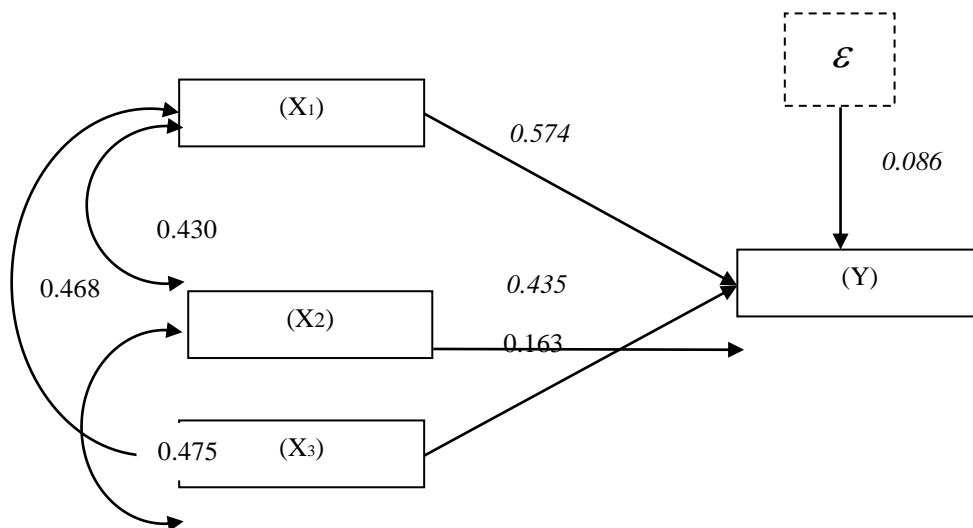
b) Pengaruh variabel X2 (kompetensi) terhadap Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta)

Langsung X2	= $0,435^2$	= 0,1892
Tak langsung X2 melalui X1	= $0,435^2 \times 0,430 \times 0,574$	= 0,1073
Tak langsung X2 melalui X3	= $0,435^2 \times 0,475 \times 0,163$	= 0,0337
Pengaruh Total		= 0,3303

c) Pengaruh variabel X3 (kompetensi) terhadap Y (kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta)

Langsung X3	= $0,163^2$	= 0,2066
Tak langsung X3 melalui X1	= $0,163^2 \times 0,468 \times 0,574$	= 0,0438
Tak langsung X3 melalui X2	= $0,163^2 \times 0,475 \times 0,435$	= 0,0337
Pengaruh Total		= 0,1040

**Gambar 2**  
**Skema dan Koefisien Analisis Jalur**



### **Kesimpulan**

Setelah dilakukan pengumpulan dan pengolahan data serta pembahasan atas hasil penelitian, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional *PLJ* telah ditanggapi secara positif dalam tingkatan yang baik oleh responden, hal ini masih mengindikasikan adanya kekurangan yang masih harus disempurnakan di kemudian hari
- 2) Kompetensi yang dimiliki dan dikuasai karyawan *PLJ* berada pada tingkatan yang baik namun belum optimal sehingga perlu ditingkatkan guna meningkatkan dan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan.
- 3) Komunikasi yang terjalin diantara karyawan *PLJ* berada pada tingkatan yang baik namun belum optimal sehingga perlu diperbaiki guna meningkatkan efektifitas komunikasi yang mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan
- 4) Kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta secara simultan maupun parsial.

### **Saran**

Mengacu pada kesimpulan di atas, berikut penulis bermaksud untuk mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan sebaiknya mau dan mampu untuk lebih mengenal bawahannya lebih dekat bahkan secara personal profesional, guna menambah semangat bawahan dalam meningkatkan kinerja mereka. Meningkatkan pemahaman bawahan terkait visi, misi, tujuan dan objektif yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga bawahan memahami arah pergerakan kerja mereka bagi perusahaan.
2. Sebaiknya Politeknik Jakarta menyelenggarakan program peningkatan kompetensi melalui beasiswa pendidikan, atau pun peatihan/training mengenai pelaksanaan kerja dan implementasi pekerjaan sehingga secara berkala kinerja karyawan dapat terus meningkat secara berkesinambungan dan bersinergi dari satu bagian dengan bagian lainnya.
3. Komunikasi antar karyawan seharusnya dapat berjalan lebih harmonis lagi dengan cara banyak mengadakan kegiatan outing, gathering dalam rangka membangun kesepahaman hati diantara karyawan sehingga komunikasi dapat lebih baik satu sama lain, sehingga komunikasi yang lebih dapat meningkatkan kinerja bersama.

**Referensi**

- Arifin, Y. (2011). Implikasi Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pelayanan e-Government Pemerintah Daerah melalui Manajemen Perubahan. *Indonesian Journal of Economics and Business*, 1(3).
- Dedy Pakdede. 2016. Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal FEB USRM*. Manado.
- Faustino Cardoso Gomes. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andy. Yogyakarta.
- Mauliza, P., Yusuf, R., & Ilhamsyah, T. R. (2016). Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatu; Hisbah Kota Banda Aceh. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 2(2), 185-200.
- Pace dan Faules. (2013). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap (Edisi Revisi)*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sedarmayanti. 2015. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Siti Utari dan Aniek Wahyuati. 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen STIESIA*. Surabaya.
- Sladjana Savovic. 2017. The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leadership On The Post-Acquisition Performance Of The Aquired Company. *Economic Horizon Faculty Of Economic Universty Of Kragujevac*. Serbia.
- Umar dkk. 2015. Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota.
- W.Hamdani dan Handoyo. (2012). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*