

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL
DAN KOMUNIKASI DENGAN KINERJA BAWAHAN
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)
PELITA NUSANTARA 1 SEMARANG**

*(The Relationship Between Transformational Leadership and
Communication with Performance of Employees
at SMK Pelita Nusantara 1 Semarang)*

Tri Joko Utomo *)

Abstract

The SMK Pelita Nusantara 1 Semarang's effort to realize their vision and mission is a very hard duty, that needs good performance from all of component itself. Performance is good work or output of work that is produced by employee's capacity and wish for produce output that match with plans or standards of work to be defined. Many factors that influenced performance such as leadership and communication. The purpose of this study is to describe and to analyze the relationship between : (1) Transformational leadership with performance of employees at SMK Pelita Nusantara 1 Semarang; (2) Communication with performance of employees at SMK Pelita Nusantara 1 Semarang; and (3) Transformational leadership and communication with performance of employees at SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

Population in this study is the 40 teachers of SMK Pelita Nusantara 1 Semarang. Because it's small population, so used total sampling or sensus research. Tool of analysis that is used to get research's goals is inferential analysis (correlation Rank kendall Tau b and Rank Kendall W).

The research's resultant prove that : (1) Coefisien of correlation between transformational leadership with performance of employees 0,301; (2) Coefisien of correlation between communication with performance of employees 0,303; and (3) Coefisien of correlation between transformational leadership and communication with performance of employees 0,780.

Keywords : *Transformational Leadership - Communication - Performance of Employees*

Abstrak

Upaya untuk mewujudkan visi dan misi SMK Pelita Nusantara 1 Semarang merupakan suatu tugas yang sangat berat, sehingga memerlukan kinerja yang baik dari seluruh komponen yang ada di dalamnya. Kinerja (performance) merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan

*) *Dosen STIE PENA Semarang*

oleh kemampuan dan kemauan pegawai untuk menghasilkan keluaran yang sesuai dengan rencana-rencana atau standar kerja yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kepemimpinan dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara: (1) Kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang; (2) Komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang; dan (3) Kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang sejumlah 40 orang. Melihat kecilnya jumlah populasi, maka digunakan total sampling atau penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian adalah analisis inferensial (korelasi Rank kendall Tau b dan Rank Kendall W).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan sebesar 0,301; (2) Koefisien korelasi antara komunikasi dengan kinerja bawahan sebesar 0,303; dan (3) Koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan sebesar 0,780.

Keywords : *Kepemimpinan Transformasional - Komunikasi – Kinerja Bawahan*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi, akan tetap eksis dalam era persaingan yang semakin ketat bila selalu melakukan peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi, yang pada akhirnya nanti akan bermuara pada upaya peningkatan kinerja para anggota organisasi. Kinerja yang baik akan semakin mendorong pencapaian tujuan organisasi, disamping sebagai langkah antisipatif menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Hal ini juga berlaku pada organisasi nirlaba (*non profit oriented*) misalnya organisasi yang bergerak dalam bidang sosial dan pendidikan.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pelita Nusantara 1 Semarang, adalah salah satu sekolah menengah kejuruan bidang ekonomi di Semarang yang mempunyai visi : melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam rangka usaha menghasilkan lulusan sekolah menengah kejuruan yang berpotensi handal dan bersikap profesional serta mampu mengembangkan dirinya dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di dunia usaha/ industri. Visi tersebut diterjemahkan dalam misi : 1) Menyiapkan siswa untuk memasuki dunia kerja serta mengembangkan sikap profesional; 2) Menyiapkan tenaga kerja terampil tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan tenaga di dunia kerja; dan 3) Menyiapkan siswa untuk menjadi tenaga kerja yang produktif dan inovatif.

Upaya untuk mewujudkan visi dan misi SMK Pelita Nusantara 1 Semarang merupakan suatu tugas yang sangat berat, sehingga memerlukan kinerja yang baik dari seluruh komponen yang ada di dalamnya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kepemimpinan dan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dari berbagai tipe kepemimpinan, kepemimpinan transformasional diyakini lebih memberikan pengaruh yang positif bagi organisasi. Menurut Yukl (1994: 253), kepemimpinan transformasional menyebabkan bawahan melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan. Tipe kepemimpinan ini juga dibutuhkan organisasi pendidikan seperti SMK Pelita Nusantara 1 Semarang,

dimana selain mempunyai tugas menghasilkan output didik yang berkualitas juga harus menghadapi persaingan dengan sesama lembaga pendidikan yang lain. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut kinerja dari bawahan yang baik yang diharapkan dapat dipacu melalui kepemimpinan transformasional.

Kinerja yang baik dari bawahan dapat dihasilkan pula dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang efektif mampu mendorong terjadinya perubahan. Komunikasi antara atasan bawahan dapat memberikan motivasi positif ke arah peningkatan kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Straus dan Sayles yang mengemukakan bahwa komunikasi atasan bawahan dapat memecahkan masalah pekerja. Kemampuan kerja sumber daya manusia yang berbeda hanya akan dapat menumbuhkan kinerja yang baik bilamana terjadi komunikasi yang baik pula. Hal ini disadari sepenuhnya di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang, sehingga komunikasi selalu diupayakan melalui berbagai bentuk dan media secara terprogram maupun insidental.

Namun kenyataan menunjukkan bahwa, tidak selamanya pemimpin menyadari tugas berat yang diembannya. Seringkali ditemukan pemimpin tidak mampu memacu para bawahannya untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kepemimpinan yang dilaksanakan tidak memenuhi kriteria kepemimpinan transformasional yang mendorong bawahan melampaui lebih dari sesuatu yang diharapkan. Dalam keadaan seperti ini bawahan hanya bekerja dalam rutinitas yang sama dari waktu ke waktu. Kemungkinan seperti ini dapat pula terjadi pada sebuah lembaga pendidikan sekolah menengah tingkat atas, dimana kepala sekolah memegang peranan sebagai seorang pemimpin. Tidak terwujudnya pola kepemimpinan transformasional disebabkan karena kepala sekolah mempunyai kesibukan lain seperti menjalankan bisnis sebagai usaha sampingan, lebih banyak aktif dalam kegiatan organisasi lain, dan sebagainya, yang banyak menyita waktu pelaksanaan tugas pokoknya.

Kesibukan kepala sekolah diluar tugasnya mengakibatkan minimnya kesempatan untuk berinteraksi dengan bawahan. Dengan demikian peluang untuk berkomunikasi dengan bawahan (para guru) juga menjadi berkurang. Keadaan akan menjadi semakin tidak baik bila kepala sekolah tidak berupaya mencari bentuk media komunikasi alternatif untuk menyiasati minimnya komunikasi tatap muka. Hal ini bukan saja mengakibatkan bawahan hanya terbelenggu pada rutinitas saja tetapi juga mengakibatkan buruknya kinerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas peneliti melakukan penelitian berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan komunikasi hubungannya dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

1.2. Identifikasi Masalah

Keberhasilan SMK Pelita Nusantara 1 Semarang dalam upaya mencapai tujuan sesuai visi dan misi yang diemban sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya yang tercermin dalam kinerja para bawahan yaitu para guru. Rumengan (2002:39) mengatakan kinerja pegawai dapat dibentuk dari kepemimpinan, sistem imbalan, sistem perekrutan, peraturan dan kebijakan serta pelatihan dan pengembangan.

Namun, konsep kepemimpinan, hal pertama yang membentuk kinerja, pada saat ini telah berkembang. Konsep-konsep kepemimpinan yang berhasil di masa lalu bisa jadi sudah tidak dapat digunakan lagi untuk sekarang dan masa depan. Terdapat tipe kepemimpinan yang masing-masing

dapat saling bertolak belakang dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja bawahan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif karena menyebabkan bawahan melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan. Sebaliknya kepemimpinan transaksional lebih memusatkan perhatian pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran, dimana pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan imbalan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi) (Tjiptono, 2002: 84).

Tugas dan fungsi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi tidak akan berhasil kalau tidak ada komunikasi (Liliweri, 1997:276). Dalam suatu struktur organisasi, komunikasi dilakukan baik secara vertikal maupun horisontal. Komunikasi vertikal dilakukan antara atasan ke bawahan, atau sebaliknya, dalam suatu garis perintah dan koordinasi. Sedangkan komunikasi horisontal terjadi antar bagian organisasi yang sejajar atau pada tingkat yang sama. Komunikasi atasan bawahan dapat memberikan motivasi para bawahan dalam upaya pencapaian tujuan.

Dengan mencermati hal diatas perumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimanakah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

- (1) Menganalisis hubungan antara Kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang
- (2) Menganalisis hubungan antara Komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang
- (3) Menganalisis hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang

2. Landasan Teori

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Tjiptono (2002: 84) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Menurut Bass & Avolio (1994, dalam Tjiptono, 2002: 84) ada empat komponen yang membentuk kepemimpinan transformasional, yaitu :

a. *Idealized influence*

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

b. *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

c. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

d. *Individualized consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*). Melalui interaksi personal diharapkan prestasi para karyawan dapat semakin meningkat.

Ada enam perilaku yang dapat dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional (MacKenzie, et.al, 1990; dalam Riggio, 2003: 63), yaitu :

- a. *Identifying and articulation a vision* – seorang pemimpin transformasional mengembangkan, menyampaikan, dan menginspirasi bawahannya dengan sebuah visi yang menggairahkan bagi masa depan kelompok kerja tersebut.
- b. *Providing an appropriate model* – pemimpin transformasional menetapkan sebuah contoh dengan mentaati perilaku-perilaku dan mengekspresikan sikap-sikap yang konsisten dengan nilai-nilai kelompok kerja tersebut. Dengan kata lain, sang pemimpin mempraktekkan apa yang dia ajarkan.
- c. *Fostering the acceptance of group goals* – pemimpin transformasional meningkatkan kerjasama antar anggota dalam bekerja, ke arah pencapaian tujuan bersama.
- d. *Maintaining high performance expectations* – pemimpin transformasional mendorong dan memacu performa dan kualitas kerja bawahannya menuju level yang lebih tinggi.
- e. *Providing individualized support* – pemimpin transformasional menunjukkan rasa hormat bagi bawahannya dan memperhatikan perasaan dan kebutuhan pribadi bawahannya.
- f. *Providing intellectual stimulation* – pemimpin transformasional menantang bawahannya untuk memeriksa ulang asumsi-asumsi mereka tentang pekerjaannya dan memikirkan kembali cara-cara mereka dalam bekerja.

Tichi & Devanna (dalam Tjiptono, 2002:86) menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional, sebagai berikut :

- a. Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.
- b. Mereka pengambil resiko yang sangat bijaksana.
- c. Mereka percaya dan peduli akan kebutuhan orang lain.
- d. Mereka mampu menyampaikan sekumpulan nilai-nilai inti yang memandu perilaku mereka.

- e. Mereka fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.
- f. Mereka menyadari dan percaya perlunya pemikiran yang disiplin dan analisis yang hati-hati untuk setiap masalah.
- g. Mereka visionaris dan percaya pada intuisi mereka.

2.2. Komunikasi

Konsep komunikasi organisasi dikemukakan oleh Redding dan Sanborn (dalam Arni Muhammad, 1995: 65) sebagai berikut, komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan antar manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi upward atau komunikasi bawahan kepada atasan. Komunikasi horizontal atau komunikasi antara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama dalam organisasi, ketrampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Menurut Goldhaber (dalam Arni Muhammad, 1995 : 67-74) terdapat tujuh konsep dasar komunikasi organisasi yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Proses, dimana suatu organisasi adalah sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukarkan pesan diantara anggotanya; (2) Pesan, yaitu susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain; (3) Jaringan, dimana organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiap orang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu seri jalan kecil yang bernama jaringan komunikasi; (4) Keadaan saling tergantung, dimana hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan, maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi; (5) Hubungan, dimana organisasi merupakan suatu sistem kehidupan sosial dan sistem terbuka, maka berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi memfokuskan pada tingkah laku dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari sikap, skill, moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi; (6) Lingkungan, dimana semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang termasuk lingkungan internal adalah personalia (karyawan, staf, golongan fungsional dari organisasi dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk dan lain sebagainya. Sedang lingkungan eksternal dari organisasi adalah langganan, saingan dan teknologi; (7) Ketidakpastian, dimana perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terlalu banyaknya informasi yang diterima daripada yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka.

Dari konsep diatas, maka komunikasi organisasi dapat diinterpretasikan merupakan komunikasi timbal balik baik secara vertikal maupun horizontal, yang terjadi dalam suatu organisasi.

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan (Onong Uchana Effendy, 1990:122) sebagai pertukaran gagasan diantara para administratur dan karyawan dalam suatu perusahaan atau suatu jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan

strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasim dan manajemen).

Kegiatan komunikasi dalam organisasi pada umumnya terjadi secara lisan maupun tertulis antara atasan dan bawahan, baik terjadi secara antar personal maupun komunikasi antar kelompok, yang berupa instruksi dan petunjuk-petunjuk mengenai pelaksanaan kerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Keith Davis & John W. Newstorn (1985:450-458), *downward communication flow* atau komunikasi atasan kepada bawahan mempunyai beberapa persyaratan, yaitu: (1) Mencari Informasi; (2) Membangun perilaku komunikasi yang positif; (3) Merencanakan komunikasi; (4) Membangun kepercayaan.

Selanjutnya *upward communication flow* yang merupakan bentuk komunikasi dari bawahan kepada atasan, menurut Davis dipraktekkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (1) Pertemuan karyawan dan atasan; (2) Kebijakan pintu terbuka; (3) Surat menyurat; (4) Partisipasi dalam kelompok sosial. Bentuk komunikasi yang spontan terjadi dalam kelompok sosial (seperti club olah raga) merupakan bentuk komunikasi yang baik antar anggota organisasi tanpa memandang kedudukan dalam hirarki organisasional. Hal ini dapat pula dipergunakan untuk memantapkan komunikasi formal mengenai suatu pesan.

Organisasi sebagai institusi yang beranggotakan individu dan kelompok-kelompok orang memang memerlukan komunikasi yang efektif diantara anggota-anggota organisasi, termasuk komunikasi atasan kepada bawahan dan sebaliknya, oleh karena itu pentingnya komunikasi antara atasan dan bawahan antara lain dikemukakan oleh para ahli komunikasi. R. Wayne Pace (1998:190) memberikan batasan sebagai berikut: (1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya; (2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka; (3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahwa mendorong omelan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya; (4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbangkan gagasannya serta saran-sarannya mengenai operasi organisasi; (5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah; (6) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

Komunikasi atasan dan bawahan pada prinsipnya menekankan pada bentuk pertanggungjawaban bawahan kepada atasan begitu pula sebaliknya. Setiap struktur organisasi menunjukkan hubungan jabatan. Seorang pejabat membawahi sejumlah pejabat lain. Hubungan antara pejabat atasan dengan pejabat dibawahnya adalah hubungan vertikal yang menunjukkan saluran wewenang ke bawah dan pertanggungjawaban (accountability) ke atas, sedangkan hubungan horizontal yang dilakukan oleh pejabat sesama tingkat menunjukkan kerjasama.

Komunikasi atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, dimana efektivitas organisasi didefinisikan sebagai jangkauan usaha suatu organisasi dalam suatu sistem

sosial dengan sarana tertentu untuk memenuhi sasarnya tanpa melupakan cara dan sumber daya itu, tanpa memberikan tekanan yang tidak wajar terhadap anggotanya (Richard M. Steers, 1980 : 56-57).

2.3. Kinerja Bawahan

Tingkat performasi kerja seseorang, menurut As'ad (dalam Agustina, 2002: 26), merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan orang itu dalam melakukan tugas pekerjaannya. As'ad menambahkan, dimensi performasi dibentuk oleh (1) *performance*: yaitu menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya terutama dari sisi kuantitatif dan kualitatif bila dibandingkan dengan rekan sekerja; (2) *conformance*: yaitu merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan; (3) *dependability*: melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan dan disetujui oleh karyawan sendiri secara menyeluruh, misal tentang jam kerja, hari kerja dan sebagainya; dan (4) *personal adjustment*: yaitu melihat bagaimana kemampuan karyawan (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Mangkunegara (2001: 67) mengatakan istilah kinerja berasal dari kata “*Job Performance*” yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berry & Houston (1993: 87) kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dapat dikerjakan. Supaya menghasilkan prestasi kerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berarti dari lingkungannya. Dengan demikian akan dapat diwujudkan kiat-kiat yang bermakna dalam menghasilkan kinerja/ prestasi kerja yang baik.

Desler (1997: 2) mengatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang. Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dicapainya. Aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Bernadin dan Russel (1993: 231) memberikan batasan kinerja pegawai adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Catatan-catatan yang ada pada seseorang itu untuk dijadikan pedoman penilaian yang berguna untuk mengembangkan suatu rencana perbaikan dan mendorong hal-hal yang sudah baik.

Fregg Reid (1992: 256) menyatakan, “kinerja adalah penampilan dari keseluruhan kegiatan pekerjaan yang dilakukan melalui program-program yang terjadwal dengan sistematis untuk menghasilkan sesuatu target yang ingin dicapai”. Jadi kinerja pegawai merupakan tampilan dari semua program yang dibuat untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan rincian tugasnya.

Kinerja harus selalu dinilai agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Prosedur penilaian kinerja, sebagaimana diungkapkan Desler (1998: 98), meliputi : (1) penetapan standar kerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkarya lebih tinggi lagi.

Berdasarkan beberapa pendapat dan teori tentang kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja (performance) merupakan prestasi atau hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dan kemauan pegawai untuk menghasilkan keluaran yang sesuai dengan rencana atau standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian pelaksanaan kinerja dianggap berhasil apabila telah sesuai dengan rencana.

Brookfield (1999: 245) mengatakan standar kerja dinyatakan berdasarkan uraian tugas dan tanggung jawab kerja, namun standar-standar kinerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas kerja. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu dicapainya, kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah yang akan dituju dengan hasil-hasil yang diharapkan.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernadin dan Russel (1995: 63) mengajukan kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - a. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan itu.
 - b. *Cost-effectivity*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - c. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
 - d. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Berdasarkan pada beberapa pengertian tentang kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini yang menjadi acuan tentang kinerja atau prestasi karyawan adalah kuantitas, kualitas dan ketetapan waktu dalam penyelesaian setiap pekerjaan kepada masing-masing individu.

3. Kerangka Pemikiran

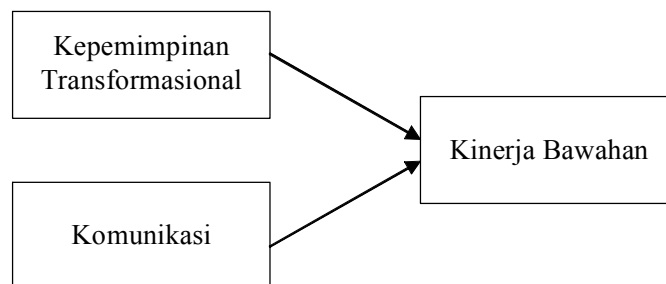
Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang atasan dalam menggerakkan bawahannya dengan menciptakan visi dan lingkungannya yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dibentuk oleh empat komponen, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Kepemimpinan ini mencakup upaya perubahan organisasi, bukan dirancang untuk mempertahankan status quo. Salah satu perilaku yang dapat dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional adalah mendorong dan memacu performa dan kualitas kerja bawahannya menuju level yang lebih

tinggi. Karena mendorong motivasi bawahan untuk berprestasi dan meningkatkan kualitas kerja melebihi standar yang telah ditetapkan, maka kemungkinan tercapainya kinerja yang baik lebih besar. Kinerja sendiri diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dan kemauan pegawai untuk menghasilkan keluaran yang sesuai dengan rencana-rencana atau standar kerja yang telah ditetapkan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan syarat penting bagi terciptanya kinerja bawahan yang baik, yaitu berkaitan dengan harus sampainya informasi dan penugasan dari atasan kepada bawahan dalam upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi atasan bawahan dapat dilakukan dalam suasana yang formal seperti rapat-rapat, maupun informal dalam bentuk pertemuan karyawan dan atasan di luar maupun pada saat jam kerja, kebijakan pintu terbuka, surat menyurat, dan berpartisipasi dalam kelompok sosial. Dengan adanya komunikasi atasan bawahan yang baik maka pergerakan organisasi lebih efektif. Apabila organisasi dapat bergerak dengan efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara otomatis diiringi dengan peningkatan kinerja bawahan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, dapat dibuat model kerangka pemikiran yang menggambarkan alur pikir hubungan kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kinerja bawahan seperti bagan berikut.

Gambar 1
Model Kerangka pemikiran



Hipotesis

1. Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan.
2. Ada hubungan positif antara komunikasi dengan kinerja bawahan.
3. Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan.

Definisi Konsep

- Kepemimpinan Transformasional (X_1) adalah kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan.
- Komunikasi (X_2) adalah pengiriman, penerimaan dan pertukaran informasi dan gagasan baik secara lisan maupun tertulis yang terjadi timbal balik antara atasan dan bawahan dalam organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung sesuai tujuan organisasi.

- Kinerja Bawahan (Y) adalah hasil kerja yang dicapai dengan kemampuan dan kemauan bawahan untuk menghasilkan keluaran sesuai dengan rencana atau standar kerja yang ditetapkan.

Definisi Operasional

Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dari 4 dimensi yang terkandung di dalamnya yang terdiri dari beberapa indikator, sebagai berikut :

1. *Idealized Influence*
 - Perilaku pemimpin menjadi contoh bagi bawahan.
 - Sikap pemimpin menjadi contoh bagi bawahan.
 - Komitmen pemimpin menjadi contoh bagi bawahan.
 - Pemimpin memperhatikan kebutuhan bawahan.
 - Munculnya respek, rasa kagum dan percaya pada pemimpin.
2. *Inspirational Motivation*
 - Mendapatkan motivasi untuk mencapai ekspektasi tinggi dari pemimpin.
 - Mendapatkan inspirasi untuk mencapai ekspektasi tinggi dari pemimpin.
3. *Intellectual Stimulation*
 - Terciptanya iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas.
 - Memandang perbedaan pendapat sebagai hal yang lumrah terjadi.
4. *Individualized Consideration*
 - Mendapatkan perhatian khusus dari pemimpin atas kebutuhannya untuk berprestasi dan berkembang.

Komunikasi

Diukur dari 2 dimensi dan terdiri dari beberapa indikator, sebagai berikut :

1. *Downward Communication Flow*
 - Adanya upaya atasan mencari informasi.
 - Terbangunnya perilaku komunikasi yang positif.
 - Terencananya komunikasi.
 - Terbangunnya kepercayaan.
2. *Upward Communication Flow*
 - Tingkat keseringan pertemuan bawahan dan atasan.
 - Bawahan berpeluang untuk memberikan masukan dan usulan.
 - Tingkat keseringan komunikasi melalui surat menyurat.
 - Keikutsertaan bawahan pada kelompok sosial dalam masyarakat.

Kinerja bawahan

Diukur dari 2 dimensi dan terdiri dari beberapa indikator, sebagai berikut :

1. *Quality*
 - Tingkat sejauh mana proses pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan.
 - Tingkat sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan.

2. *Quantity*

- Tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.
- Tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi.
- Tingkat sejauh mana pekerja dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan.
- Tingkat sejauh mana pekerja memelihara harga diri dan nama baik.
- Tingkat sejauh mana pekerja memelihara kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

4. Metode Penelitian

4.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Pelita Nusantara 1 sejumlah 40 orang. Melihat kecilnya jumlah populasi, maka penelitian tidak dilakukan dengan mengambil sejumlah sampel, tetapi akan dilakukan analisa terhadap keseluruhan populasi. Penelitian populasi (studi sensus) seperti ini tidak perlu lagi diuji representatif tidaknya.

4.2. Metode Pengumpulan Data

a. Studi Pustaka (*Library Research*)

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan mempelajari literatur dan dokumen-dokumen yang ada relevansinya dengan pokok bahasan penelitian ini.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Guna mendapatkan data primer yang akan dianalisa, pengumpulan data dilakukan langsung terhadap obyek penelitian dengan cara membagikan daftar pertanyaan tertulis (kuesioner) kepada responden.

4.3. Pengujian Kualitas Data

a. Validitas

Suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto, 2002: 145). Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai atau skor item dengan skor total.

b. Reliabilitas

Instrumen dinyatakan reliabel bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2002: 267). Dan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, menurut Nunnally (1969, dalam Ghazali, 2001:133) jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

4.4. Analisis Data

Penelitian inferensial (Wasito, 1997: 10), bermaksud mengungkapkan suatu masalah, keadaan atau peristiwa dengan memberikan penilaian secara menyeluruh, luas dan mendalam dari sudut pandangan ilmu yang relevan. Analisis inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesa adalah analisis korelasi sederhana dan korelasi ganda.

- a. Korelasi sederhana, yang digunakan adalah korelasi Rank Kendall tau b (Siegel, 1992: 269). Korelasi ini digunakan untuk mengetahui hubungan dua variabel yang data pengukurannya dengan pengukuran skala ordinal (jenjang). Dikarenakan kemungkinan data ranking ada yang kembar maka digunakan Rank Kendall tau b dengan ranking kembar.
- b. Korelasi ganda, yang digunakan adalah korelasi rank Konkordansi Kendall W (Siegel, 1992: 289). Korelasi ini digunakan untuk mengetahui hubungan 3 (tiga) variabel atau lebih yang data pengukurannya dengan pengukuran skala ordinal (jenjang). Dikarenakan kemungkinan data ranking ada yang kembar maka digunakan rank Konkordansi Kendall W dengan ranking kembar.

Interpretasi nilai koefisien korelasi baik korelasi rank Kendall Tau b maupun Konkordansi Kendall W merujuk pada tabel sebagaimana dikemukakan Arikunto (2002: 245) berikut.

Tabel 1
Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi

Sumber : Suharsimi Arikunto, 2002

5. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian Kualitas Data

a. Validitas

Hasil penghitungan pengujian validitas dengan korelasi *product moment Pearson* dalam uji satu sisi pada taraf signifikan 5%, menunjukkan semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel yang disyaratkan sebesar 0,320. Diperoleh korelasi positif dan lebih besar dari nilai r tabel pada $df=n-k$; $\alpha = 5\%$, hal ini berarti instrumen yang digunakan adalah valid.

b. Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh Alpha Cronbach hitung sebesar 0,8774, variabel komunikasi 0,9523, dan kinerja bawahan 0,9248. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua nilai Alpha Cronbach hitung lebih besar dari nilai Alpha Cronbach yang disyaratkan sebesar 0,60. Dengan demikian instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Analisis Data

Hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi masing-masing dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang dan seberapa kuat hubungan tersebut digunakan korelasi rank Kendall tau b sebagaimana disajikan pada **Tabel 2** berikut ini.

Tabel 2
Matrik Korelasi Rank Kendall Tau b



Sumber : Data primer yang diolah

Hasil penghitungan korelasi rank Kendall Tau b pada tabel diatas menerangkan bahwa :

1. Kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang memiliki hubungan yang rendah dan positif ($r = 0,301$). Dengan demikian jika kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh kepala sekolah maka akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
2. Komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang memiliki hubungan yang rendah dan positif ($r = 0,303$). Dengan demikian jika komunikasi dalam lingkungan kerja ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

Hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara bersama-sama dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang diukur menggunakan korelasi rank Kendall W. Hasil penghitungan korelasi rank Kendall W diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,780. Hal ini berarti hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara bersama-sama dengan kinerja bawahan memiliki hubungan dalam kategori yang cukup.

6. Penutup

6.1. Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang memiliki hubungan yang rendah dan positif ($r = 0,301$). Kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh kepala sekolah akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
2. Komunikasi dengan kinerja bawahan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang memiliki hubungan yang rendah dan positif ($r = 0,303$). Komunikasi dalam lingkungan kerja bila ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
3. Hasil penghitungan korelasi rank Kendall W diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,780. Hal ini berarti hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara bersama-sama dengan kinerja bawahan memiliki hubungan dalam kategori yang cukup, dan signifikan pada $\alpha=5\%$. Penghitungan ini membuktikan hipotesis ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja bawahan dapat diterima kebenarannya.

6.2. Saran

1. Untuk lebih mewujudkan tipe kepemimpinan transformasional, pimpinan harus selalu mengevaluasi diri, karena masih terdapat bawahan yang menganggap sikap dan komitmen pimpinan tidak dapat dijadikan contoh bagi bawahannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.
2. Perlu dikaji dan dijajagi bentuk, media dan lingkungan komunikasi yang cocok diterapkan di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang, karena masih terdapat bawahan yang tidak sependapat dengan item-item pada variabel komunikasi.
3. Kinerja bawahan perlu dievaluasi secara periodik agar dapat terjaga arah peningkatannya, karena ternyata dari hasil penilaian pimpinan masih terdapat beberapa bawahan yang termasuk kategori kurang baik.
4. Hasil penghitungan korelasi rank Kendall W antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara bersama-sama dengan kinerja bawahan diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,780 termasuk dalam kategori yang cukup. Hal ini mempunyai implikasi bila ingin meningkatkan kinerja bawahan lebih baik bila seiring dengan peningkatan pola kepemimpinan transformasional dan komunikasi.

Penelitian Lanjutan

Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai kinerja bawahan dengan menyertakan beberapa variabel lain yang mempunyai kemungkinan keterkaitan yang kuat untuk meningkatkan kinerja bawahan, misalnya motivasi, suasana lingkungan kerja, karakter bawahan dan peningkatan insentif. Sehingga dapat diketahui variabel mana yang paling berpengaruh dalam peningkatan kinerja bawahan, di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang atau di institusi yang lain.

Daftar Pustaka

- Arni Muhammad. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Bernadin HJ & JCA Russel. 1993. *Human Resources Management*. Singapore.
- Bery L. & Houston JP. 1993. *Psychology of Work*. Win C. Brown.
- Brookfield, KL, & Timpe, A. Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Produktivitas*. Jakarta : Gramedia.
- Dessler, Garry. 1997. *Human Resources Management*. Jakarta : Prehalindo.
- Devis, Keith & John W. Newstorm. 1985. *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Singapore : Mc. Graw Hill Book, Co.
- Hani Handoko & Fandy Tjiptono. 1996. *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. Yogyakarta : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.
- Harini Agustina. 2002. *Analisis Hubungan Antara Komitmen Karyawan Dengan Iklim Organisasi Dan Performasi Kerja Karyawan*. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, Vol. 2 No.2, Surabaya : ISEI

- Hermawan Wasito, (et al.). 1997. *Pengantar Metodologi Penelitian : Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : BP Undip
- Mangkunegoro. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Nasution. 1996. *Metode Research : Penelitian Ilmiah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Onong Uchana Effendy. 1990. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Pace, R. Wayne, & Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia
- Steers, Richard M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta : Airlangga
- Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.