

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN UKM

(Analysis of Leadership Style and Interpersonal Communication Effect toward UKM Employee Performance)

Ronald Sukwadi dan Yonathan

Program Studi Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Jalan Jenderal Sudirman 51 Jakarta 12930
ronaldmanutd@yahoo.com¹ ronald.sukwadi@atmajaya.ac.id¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Model struktural yang dibangun berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan kinerja karyawan. *SmartPLS* digunakan dalam analisis data. Proses statistik dan analisis digambarkan melalui studi kasus empiris pada UKM Sungkai Indah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM Sungkai Indah.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, kinerja karyawan, *SmartPLS*, UKM

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style and interpersonal communication to employee performance in a small medium enterprise (SME). A structural model was built based on literature review and previous research related to leadership, interpersonal communication and performance. The SmartPLS software was utilized to analyze the data. The analytical and statistical processes are illustrated by using an empirical case study at UKM Sungkai Indah, Jakarta. The results showed that the leadership style had negative influence to the employees' performance, whereas interpersonal communication had positive influence to the employees' performance in UKM Sungkai Indah.

Keywords: leadership style, interpersonal communication, employees' performance, *SmartPLS*, SME

Tanggal Terima Naskah : 29 Maret 2014

Tanggal Persetujuan Naskah : 09 Mei 2014

1. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dipandang sebagai penyelamat dalam proses pemulihan ekonomi nasional [1]. Perannya dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja diharapkan menjadi langkah awal bagi upaya pemerintah menggerakkan sektor produksi pada berbagai lapangan usaha [2]. Besaran produk domestik bruto (PDB) yang diciptakan UKM mencapai nilai Rp. 1.013,5 triliun (56,7 persen dari total PDB Nasional) dengan perincian 41,1 persen berasal dari usaha kecil dan 15,6 persen dari usaha menengah [3].

Sebagai suatu organisasi, UKM juga memiliki tujuan untuk dapat bertumbuh dan memiliki kelangsungan dalam jangka panjang. Salah satu indikator keberhasilan dari

suatu UKM dapat dilihat dari kinerja karyawannya [4]. Peran kepemimpinan memiliki dampak terhadap perilaku dan kinerja karyawan sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan suatu organisasi [5],[6],[7],[8]. Oleh karena itu, dalam setiap pengembangan strategi organisasi juga bergantung kepada gaya kepemimpinan para pemimpinnya[9]. Selain kepemimpinan, aktivitas komunikasi antar anggota organisasi juga berperan dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi [10],[11]. Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antar karyawan dalam melakukan berbagai kegiatan dalam suatu organisasi [12].

Oleh karena itu, dalam upaya pencapaian kinerja karyawan yang maksimal, sangat diperlukan pengaruh dari gaya kepemimpinan itu sendiri serta peran komunikasi terhadap karyawan. Agar kinerja berjalan efektif dan semangat kerja karyawan tercipta dengan baik, perlu dorongan dan motivasi yang besar dari pimpinan organisasi serta dengan gaya komunikasi yang efektif, sehingga organisasi atau perusahaannya dapat terus hidup dan bersaing di era globalisasi yang penuh dengan persaingan saat ini. Penelitian-penelitian yang ada sebagian besar menyoroti peran kepemimpinan dan komunikasi pada perusahaan berskala menengah dan besar. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba mengamati peran kedua variabel ini dalam sebuah usaha kecil dan menengah (UKM). Sebagai suatu organisasi, agar UKM dapat terus maju dan bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, maka perlu diketahui bagaimana model kepemimpinan dan komunikasi yang sesuai sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan UKM. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor dari gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan UKM. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UKM?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan UKM?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal yang sesuai diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan UKM?

2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

Objek penelitian ini adalah UKM Sungkai Indah yang beralamat di Jatinegara Kaum, Jakarta Timur. UKM ini bergerak dalam bidang mebel atau *furniture* yang memproduksi berbagai jenis mebel, seperti meja, kursi interior gedung, kusen, *kitchen set*, dan lemari. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada seluruh karyawan UKM Sungkai Indah. Karyawan diminta memilih satu dari lima pilihan jawaban yang dituliskan dalam skala pengukuran *Likert* 1 sampai 5, masing-masing menunjukkan sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5) terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. *Software Smart PLS* digunakan untuk mengolah dan menganalisis hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Penelitian melibatkan tiga variabel utama, yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal (variabel bebas), dan kinerja karyawan (variabel terikat).

2.2 Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian

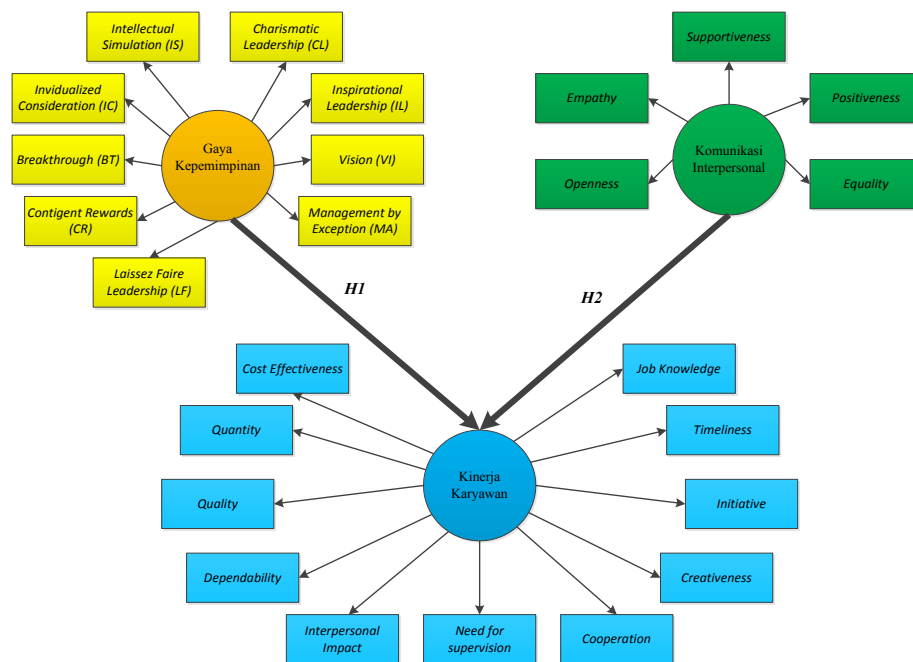
Mondiani melakukan penelitian terhadap karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan [9]. Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Maulizar *et al.* kepada 66 responden Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh [8]. Hasilnya didapatkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Rahadhini terhadap 48 karyawan Lembaga Pendidikan di Sukoharjo menemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang semakin efektif akan menimbulkan kepuasan kerja, kepercayaan bawahan semakin tinggi, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, serta semakin tingginya motivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka[5]. Simanjutak dan Calam memiliki tanggapan yang sama berdasarkan hasil penelitian mereka, di mana gaya kepemimpinan memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja[4]. Gaya kepemimpinan merupakan langkah awal untuk memudahkan seorang pemimpin dalam memajukan organisasi atau perusahaannya. Atmojo dalam penelitiannya terhadap 146 karyawan pada PTPN V Riau juga memperkuat penelitian Simanjutak dan Calam dimana hasilnya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada *level* organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan[7]. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

H₁: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan UKM.

Kiswanto melakukan penelitian terhadap 56 orang karyawan pada Kaltim Pos Samarinda untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan[12]. Berdasarkan hasil penelitiannya, didapatkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriwidodo dan Haryanto terhadap 85 orang pegawai pada dinas pendidikan Kabupaten Sukoharjo yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif akan meningkatkan kinerja para karyawannya [11]. Sudarto *et al.* dalam penelitiannya terhadap 68 orang karyawan pada PT Westfalia Indonesia juga berpendapat bahwa komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kinerja para karyawannya, dimana banyak karyawan yang tidak betah bekerja lama di perusahaan disebabkan oleh kurangnya komunikasi interpersonal meskipun gaji yang diberikan sudah tinggi [10]. Penelitian serupa dilakukan oleh Kamal yang pada penelitiannya terhadap 65 orang karyawan STIKOM LSPR menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan [6]. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂: Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan UKM.



Gambar 1. Model penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Profil Responden

Profil responden karyawan UKM Sungkai Indah dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden (N=10)

Karakteristik	Jumlah
Jenis Kelamin	100% laki – laki (10 orang)
Usia	10% 18 – 29 tahun (1 orang)
	10% 30 – 39 tahun (1 orang)
	60% 40 – 49 tahun (6 orang)
	20% > 60 tahun (2 orang)
Pendidikan Terakhir	30% SD (3 orang)
	50% SMP (5 orang)
	20% SMA (2 orang)
Lama Bekerja	100% > 3 tahun (10 orang)
Penghasilan	20% ≤ Rp 1.000.000,- (2 orang)
	50% Rp 1.000.001 – Rp 2.000.000,- (5 orang)
	30% Rp 2.000.001 – Rp 3.000.000,- (3 orang)

3.2 Pengujian *Outer Model*

Menurut Chin [13]. suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *loading factor*-nya > 0.70. Hasil *loading factor* setelah dilakukan modifikasi model dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Loading factor*

Variabel Laten	Indikator	Factor Loading
Gaya kepemimpinan	BT1	0.781
	BT2	0.931
	MA1	0.859
	MA4	0.9
	CR1	0.927
Komunikasi interpersonal	EY1	0.749
	EY3	0.876
	SN1	0.71
	SN2	0.877
	PS3	0.799
Kinerja karyawan	QL1	0.866
	QN1	0.875
	TL2	0.823
	CE1	0.864
	NS1	0.805

Nilai indikator *cross loading* yang lebih besar pada kolom konstruk independennya masing-masing menunjukkan ketepatan pengukuran konstruk independen terhadap indikator tersebut bila dibandingkan pengukuran dengan konstruk independen yang lain. Sebaliknya, jika nilai *cross loading* dari indikator ke konstruk independennya lebih kecil daripada konstruk independen yang lain maka dapat dikatakan indikator tersebut kurang tepat mengukur konstruk independennya. Berdasarkan hasil perhitungan

dapat dilihat bahwa untuk semua variabel penelitian, seperti variabel gaya kepemimpinan, variabel komunikasi interpersonal, dan variabel kinerja karyawan memiliki nilai korelasi terhadap konstruksya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator variabel tersebut dengan variabel lainnya. Hasil *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi nilai *cross loading*

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Interpersonal
BT1	0.781022*	0.109448	0.526484
BT2	0.930732*	0.20733	0.602636
CE1	0.343609	0.863689*	0.645676
CR1	0.927222*	0.296688	0.698051
EY1	0.642097	0.571338	0.74904*
EY3	0.797454	0.631663	0.875782*
MA1	0.858885*	0.447286	0.671834
MA4	0.900331*	0.389098	0.721421
NS1	0.643035	0.80523*	0.766757
PS3	0.498423	0.541638	0.799472*
QL1	0.130721	0.865898*	0.581677
QN1	0.135352	0.875299*	0.49817
SN1	0.256478	0.513933	0.710499*
SN2	0.758031	0.712089	0.877389*
TL2	0.351387	0.822983*	0.64091

Discriminant validity diperoleh dengan cara membandingkan akar dari nilai *average variance extracted* (AVE) setiap variabel dengan nilai korelasi antara variabel (Tabel 4). Konstruk mempunyai *discriminant validity* yang tinggi jika akar AVE untuk setiap variabel lebih besar dari korelasi antara konstruk [13]. Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa semua variabel yang memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi daripada korelasi antarvariabel yang lain. Konstruk dengan validitas yang baik juga mempersyaratkan nilai AVE harus > 0.50 [14]. Pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0.5. Hal ini berarti seluruh variabel konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4. Rekapitulasi nilai korelasi variabel laten dan akar AVE

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Interpersonal
Gaya Kepemimpinan	0.881394		
Kinerja Karyawan	0.383881	0.847063	
Komunikasi Interpersonal	0.753768	0.744557	0.805212

Tabel 5. Rekapitulasi nilai AVE

	AVE	Akar AVE
Gaya Kepemimpinan	0.776855	0.881394
Kinerja Karyawan	0.717516	0.847063
Komunikasi Interpersonal	0.648366	0.805212

Suatu variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang baik bila nilai *composite reliability-nya* > 0.70 dan nilai *Cronbach's Alpha-nya* > 0.80 [14]. Tabel 6 menunjukkan bahwa semua variabel telah memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 6. *Composite reliability* dan *Cronbachs alpha*

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan	0.945468	0.932689
Kinerja Karyawan	0.926937	0.901323
Komunikasi Interpersonal	0.901535	0.862645

3.3 Pengujian *Inner Model*

Nilai *R-square* menunjukkan variabilitas antarkonstruk endogen yang satu dengan konstruk endogen yang lainnya.

Tabel 7. Nilai *R-square*

	R-Square
Gaya Kepemimpinan	
Kinerja Karyawan	0.627195
Komunikasi Interpersonal	

Berdasarkan Tabel 7, nilai *R-square* kinerja karyawan sebesar 0.627195 dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal sebesar 62.72% sementara 37.28% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tingkat signifikansi konstruk dapat dilihat dari nilai *T-statistics* setiap konstruk. Nilai *T-statistics* ini dapat dilihat pada bagian *Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)*. Suatu variabel dikatakan signifikan bila memiliki nilai *T-statistics* > 1.96 untuk tingkat signifikansi 0.05 [14].

Tabel 8. Rekapitulasi indikator signifikansi

Konstruk Laten	Indikator	T Statistics	Ket.
Gaya Kepemimpinan	<i>Breakthrough (BT)</i>	49.367992	Signifikan
	<i>Contigent Rewards (CR)</i>	89.32775	Signifikan
	<i>Management by Exception (MA)</i>	56.202962	Signifikan
Komunikasi Interpersonal	<i>Empathy (EY)</i>	114.376725	Signifikan
	<i>Possitiveness (PS)</i>	30.806068	Signifikan
	<i>Supportiveness (SN)</i>	64.564266	Signifikan
Kinerja Karyawan	<i>Cost Effectiveness (CE)</i>	40.977749	Signifikan
	<i>Need for Supervision (NS)</i>	33.000422	Signifikan
	<i>Quality (QL)</i>	41.425721	Signifikan
	<i>Quantity (QN)</i>	39.220782	Signifikan
	<i>Timeliness (TL)</i>	28.151734	Signifikan

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *loading factor* untuk indikator di atas semua signifikan dengan nilai T-statistik > 1.96.

3.4 Pengujian Hipotesis

Nilai *original sample* menunjukkan nilai *path coefficient* antarkonstruk (Tabel 9), dimana nilai *T-statistics* digunakan untuk mengetahui tingkat dominasi atau pengaruh antarkonstruk model penelitian. Untuk *alpha* 0.05, nilai *T-statistics* di atas 1.96 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel lain.

Tabel 9. Nilai *path coefficients* dan *T-statistics*

	Original Sample (O)	T Statistic (O/STERR)
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	-0.410673	8.258133
Komunikasi Interpersonal → Kinerja Karyawan	1.054110	27.78828

Berdasarkan hasil *T-statistics* keluaran *software Smart PLS* pada Tabel 9, didapatkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a. H_1 : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien parameter sebesar -0.411 dan signifikan pada α 5% (Nilai *T-statistics*=8.258 > 1.96). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Tanda negatif (-) ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari indikator variabel gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang dominan di UKM Sungkai Indah adalah *contigent rewards* dan *management by exception*. Berdasarkan penelitian Hater dan Bass [15], kepemimpinan berdasarkan imbalan (*contigent rewards*) berpengaruh negatif terhadap beberapa variabel kinerja termasuk kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Bass dan Avolio [16] yang menyatakan bahwa kepemimpinan berdasarkan imbalan dan *management by exception* tidak berfungsi dengan baik dan cenderung berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
- b. H_2 : Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk hipotesis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan, berdasarkan Tabel 9 nilai koefisien parameter untuk variabel ini sebesar 1.0541 (+) dan signifikan pada α 5% (Nilai *T-statistics*=27.788 > 1.96). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Sudarto *et al.* [10], Kiswanto [12], Sriwododo dan Haryanto [11], serta Kamal [6], yang menyatakan bahwa jalinan komunikasi yang baik efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, indikator yang menggambarkan gaya kepemimpinan pada UKM Sungkai Indah, yaitu *Breakthrough* (BT), *Contigent Rewards* (CR), dan *Management by Exception* (MA) dengan nilai *loading factor* > 0.70. Indikator yang mencerminkan komunikasi interpersonal pada UKM Sungkai Indah, yaitu *Empathy* (EY), *Supportiveness* (SN), dan *Possitiveness* (PS) dengan nilai *loading factor* > 0.70. Variabilitas konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal sebesar 62.72% sedangkan 37.28 % dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Gaya kepemimpinan yang ada saat ini berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM Sungkai Indah dengan koefisien parameter sebesar -0.411, sedangkan komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM Sungkai Indah dengan koefisien parameter sebesar 1.054. Pihak manajemen UKM Sungkai Indah dapat berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan selalu memperhatikan komunikasi interpersonal dan memperbaiki gaya kepemimpinan yang ada saat ini dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di UKM Sungkai Indah.

Gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan UKM Sungkai Indah adalah gaya kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, mendahulukan

kepentingan organisasi, serta mampu mendorong untuk pencapaian hasil yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki visi dan misi yang jelas serta dapat disampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan. Dengan adanya motivasi dari pemimpin diharapkan karyawan UKM Sungkai Indah secara tidak langsung diperhatikan dan dihargai, sehingga para karyawan dapat termotivasi bekerja dengan bersemangat. Terkait dengan komunikasi interpersonal, melalui rasa empati, motivasi, dan pemikiran yang positif, diharapkan dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antarkaryawan sehingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan UKM.

REFERENSI

- [1]. Sugianto. “Peran Koperasi UKM Agar Ditingkatkan,” (2012). [Artikel] http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1116:peran-koperasi-ukm-agar-ditingkatkan&catid=54:bind-berita-kementerian&Itemid=98 (diakses 15 February 2014).
- [2]. Berita Resmi Statistik BPS, “Indikator Makro Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2003,” (2004). [Artikel] http://www.bps.go.id/brs_file/ekonomi-24mar04.pdf (diakses 15 February 2014).
- [3]. Berita Resmi Statistik BPS, “Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Triwulan II Tahun 2011,” (2011). [Artikel] http://www.bps.go.id/brs_file/imk-01ags11.pdf (diakses 15 February 2014).
- [4]. Simanjutak, F. D. & Calam, A. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara”. *Jurnal Saindikom* Vol. 11 No. 2: 79-86.
- [5]. Rahadhini, M. D. 2010. “Efek Moderasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 4 No. 1: 20-26.
- [6]. Kamal. 2011. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan STIKOM LSPR [Tesis]. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- [7]. Atmojo, M. 2012. “The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance” *International Research Journal of Business Studies* Vol. 05 No. 02: 113-128.
- [8]. Maulizar, Musnadi, S. & Yunus, M. 2012. ”Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda”. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Vol. 1 No. 1: 58-65.
- [9]. Mondiani, T. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang”. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 1 No.1: 46-54.
- [10]. Sudarto, Lubis, S. & Hidayat, P. 2009. “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Westfalia Indonesia”. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* Vol. 1 No. 1: 66-77.
- [11]. Sriwidodo, U. & Haryanto, A.B. 2010. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan”. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 4 No. 1. : 47-57.
- [12]. Kiswanto, M. 2010. ”Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan KALTIM Pos Samarinda”. *Jurnal Eksis* Vol. 06 No. 01: 1267-1439.
- [13]. Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, in Marcoulides, G.A. (Ed). *Modern Method for Business Research*. NJ: Erlbaum Associates, P295 – 358.

- [14]. Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- [15]. Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology* Vol. 73 No. 4: 695-702.
- [16]. Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. California: Sage Publication.