

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KONTEMPORER DAN KOMUNIKASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SANG HYANG SERI (PERSERO) KANTOR REGIONAL I DI SUBANG

Ine Nurwulandari, Wahida Jamal Athman

Mahasiswa Magister Manajemen Bisnis  
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia

### Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan. Hal tersebut ditandai dengan turunnya hasil penilaian kinerja karyawan, serta menurunnya produktivitas benih padi. Fenomena tersebut harus segera ditangani karena karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja dijadikan suatu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan kontemporer, komunikasi kerja, kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.

Objek yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif, dan metode yang digunakan yaitu eksplanatori survei dengan teknik *stratified random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 143 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan alat bantu *software* komputer SPSS 21.0.

Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja top manajer memiliki pengaruh sebesar 64,5% terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja middle manajer memiliki pengaruh sebesar 73,3% terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan kontemporer top manajer memiliki pengaruh sebesar 33,1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan kontemporer middle manajer memiliki pengaruh sebesar 39,1% terhadap kinerja karyawan. Komunikasi kerja top manajer memiliki pengaruh sebesar 57,8% terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi kerja middle manajer memiliki pengaruh sebesar 51,8% terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Kontemporer, Komunikasi Kerja, Kinerja Karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia saat ini dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Terlebih lagi, di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia berkualitas global yang secara kontinyu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Bagi negara-negara berkembang, khususnya Indonesia, persoalan yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM). Rendahnya kualitas SDM merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa, terlebih lagi dengan masuknya era globalisasi yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis. Globalisasi merupakan proses dimana hubungan sosial dan saling ketergantungan antar negara dan antar manusia menjadi semakin tidak terbatas. Adanya globalisasi yang masuk ke Indonesia tersebut berdampak pada berbagai aspek, salah satunya adalah aspek ekonomi.

Dalam meningkatkan perekonomian nasional, pemerintah menjalankan perannya sebagai pelaku ekonomi mendirikan perusahaan negara atau sering dikenal dengan sebutan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha hampir diseluruh sektor perekonomian, seperti sektor pertanian, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri, dan perdagangan serta konstruksi. Salah satu sektor terpenting dalam struktur perekonomian yaitu Industri pertanian.

Sektor pertanian di Indonesia masih mengalami banyak permasalahan terutama dalam meningkatkan jumlah produksi pangan. Tantangan untuk Indonesia di era globalisasi sekarang ini yaitu bagaimana mewujudkan pemerataan kesejahteraan bagi penduduk. Jumlah penduduk di Indonesia semakin lama semakin meningkat, hal ini menjadi pertimbangan utama pemerintah pusat dan daerah, sehingga arah perekonomian Indonesia dibangun untuk memenuhi kebutuhan pangan rakyatnya. Adapun data mengenai peringkat BUMN penunjang pertanian dan perikanan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

**TABEL 1**  
**PERINGKAT BUMN PENUNJANG PERTANIAN DAN PERIKANAN 2013**

R a n k	Nama Perusahaan	R O A	R O E	N P M	Pertumbuhan		Bidang Usaha
					Pendapat an Usaha 1 Tahun	Laba Bersih 1 Tahun	
1	PT Pupuk Indonesia	A	A	C	B	C	Industri Pupuk
2	Perum Jasa Tirta I	A	A	B	C	C	Pengelolaan Sumber Daya Air
3	PT Perikanan Nusantara	B	A	A	C	A	Perikanan
4	Perum Jasa Tirta II	B	B	B	C	A	Pengelolaan Sumber Daya Air
5	Perum Prasarana Perikanan Samudra	C	C	C	B	D	Perikanan
6	PT Pertani	D	D	D	D	E	Pertanian
7	PT Sang Hyang Seri	D	D	D	D	E	Pertanian

Keterangan:

ROA=Return On Assets, ROE=Return On Equity,

NPM=Net Profit Margin

A=Amat Baik, B=Baik, C=Cukup, D=Buruk

Sumber: Majalah Investor, November 2013 XV/245 Halaman 43

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai peringkat BUMN penunjang pertanian dan perikanan, dapat dilihat bahwa yang menduduki peringkat terakhir adalah PT Sang Hyang Seri (Persero) sebagai usaha yang bergerak dibidang pertanian. PT Sang Hyang Seri (Persero) merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian.

Kebutuhan benih padi secara nasional diperkirakan mencapai 330 ribu ton setiap tahun. Berdasarkan data Kementerian Pertanian, kebutuhan benih padi pada tahun 2015 mencapai 349 ribu ton. Hal ini disebabkan karena beras telah menjadi makanan pokok di Indonesia. Konsumsi beras di Indonesia saat ini mencapai 139 kg per kapita dengan jumlah penduduk sekitar 245 juta jiwa. Akan tetapi dalam hal ini PT Sang Hyang Seri (Persero) hanya mampu untuk memproduksi benih sebanyak 120 ribu ton setiap tahunnya. Oleh karena itu, tentunya harus dilakukan suatu pembenahan untuk meningkatkan produksi benih pada PT Sang Hyang Seri (Persero). (Sumber: Majalah BUMN Track No 63 Tahun VI Oktober 2012 Halaman 32 dan 110).

PT Sang Hyang Seri (Persero) terdiri dari 6 (enam) Kantor Regional. PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I mempunyai sarana yang paling memadai dibandingkan dengan Kantor Regional lainnya, yang mempunyai area lahan seluas 3.150 hektar dan pabrik yang modern untuk menghasilkan benih yang berkualitas.

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kontribusi pada perusahaan. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya

manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, beserta pengumpulan data awal, ditemukan adanya beberapa indikasi yang menunjukkan Sumber Daya Manusia (SDM) PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I belum berfungsi dengan baik. Indikasi yang menunjukkan kinerja SDM PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I belum berfungsi dengan baik yaitu dapat dilihat dari jumlah produksi benih padi inbrida dan hibrida. Produksi padi inbrida dan hibrida terbagi ke dalam dua sistem, yaitu menggunakan sistem swakelola dan sistem kerjasama dengan petani. Adapun dalam sistem swakelola, produksi padi dikelola dan dilakukan oleh karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Sedangkan dalam sistem kerjasama, produksi padi dilakukan oleh petani-petani dari desa-desa penyangga. Adapun hasil produksi benih padi inbrida dan hibrida yang telah diolah menjadi Benih Bersih (BB) berdasarkan sistem swakelola disajikan dalam Tabel 2 berikut ini.

**TABEL 2**  
**REKAPITULASI PRODUKSI BENIH BERSIH**  
**PADI INBRIDA DAN HIBRIDA SWAKELOLA**

PERIODE	BENIH BERSIH (KG)	
	HIBRIDA	INBRIDA
MT 2010/2011	9.030	2.561.200
MT 2011	95.410	1.124.290
MT 2011/2012	85.030	1.918.970
MT 2012	84.420	1.113.150
MT 2012/2013	23.870	1.200.010

Sumber: Bagian Pengolahan Cabang Khusus Ski.

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa terjadinya penurunan yang cukup signifikan pada jumlah produksi benih bersih. Hal tersebut juga tentunya disebabkan oleh hasil panen padi swakelola produksi inbrida dan hibrida yang didapat dari kebun. Adapun hasil panen padi inbrida dan hibrida sebelum diolah menjadi benih bersih dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

**TABEL 3**  
**REKAPITULASI PANEN PADI SWAKELOLA**  
**PRODUKSI INBRIDA DAN HIBRIDA**

PER TANGGAL	HIBRIDA			INBRIDA		
	LUA S (Ha)	GKP (Kg)	PROD UKTI VITA S	LUA S (Ha)	GKP (Kg)	PROD UKTI VITA S
23 Juni 2011	7,10	12.117	1.706,62	703,45	3.379.697	4804,459
30 Oktober 2011	324,35	247.454	762,92	376,92	1.473.417	3909,10
29 Mei 2012	115,69	149.517	1.292	590,38	2.790.288	4726
20 November 2012	314,88	177.515	564	391,19	1.451.515	3711
20 Mei 2013	48,35	33.581	695	617,78	1.891.403	3062

Sumber: Bagian Kebun PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I

Berdasarkan Tabel 3 di atas, hasil produksi benih padi inbrida dan hibrida dengan sistem swakelola cenderung mengalami penurunan. Serta produktivitas tersebut belumlah sesuai dengan target perusahaan yaitu untuk benih hibrida 2 Ton/Ha, dan untuk benih padi inbrida 5,5 Ton/Ha. Dari data yang disajikan pada Tabel 3 terlihat bahwa perusahaan belum mampu untuk mencapai target yang harus dicapai. Adapun selisih pencapaian produktivitas jika dibandingkan dengan target perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

**TABEL 4**  
**SELISIH PRODUKTIVITAS DENGAN TARGET**

Per Tanggal	Benih Padi Hibrida			Benih Padi Inbrida		
	Target/ Ha (Kg)	Produktivitas/ Ha (Kg)	Capaian	Target /Ha (Kg)	Produktivitas/ Ha (Kg)	Capaian
23 Juni 2011	2000	1.706,62	85,33%	5500	4804,459	87,35%
30 Oktober 2011	2000	762,92	38,15%	5500	3909,10	71,07%
29 Mei 2012	2000	1.292	64,6%	5500	4726	85,95%
20 November 2012	2000	564	28,2%	5500	3711	67,47%
20 Mei 2013	2000	695	34,75%	5500	3062	55,67%

Sumber: Hasil olahan penulis berdasarkan data yang diperoleh dari bagian kebun.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa belum pernah sekalipun perusahaan dapat mencapai target 100% dalam produktivitas benih padi hibrida maupun inbrida. Pencapaian target tertinggi pada benih padi hibrida terjadi pada periode 23 Juni 2011 yaitu

85,33%, dan pencapaian target terendah pada benih padi hibrida terjadi pada periode 20 November 2012 yaitu 28,2%, sedangkan pencapaian tertinggi untuk benih padi inbrida terjadi pada periode 23 Juni 2011 yaitu 87,35%, dan pencapaian target terendah untuk benih padi inbrida terjadi pada periode 20 Mei 2013 yaitu 55,67%. Rendahnya produktivitas benih padi tersebut diindikasikan oleh rendahnya kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I ini terlihat dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja karyawan yang disajikan pada Tabel 5 berikut ini.

**TABEL 5**  
**REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**  
**PT SANG HYANG SERI (PERSERO) KANTOR**  
**REGIONAL I**

Periode	Jumlah Pegawai	Total Poin	Rata-rata	Kategori
Januari 2010 - Juni 2010	206	16847	81,78	Baik
Juli 2010 - Desember 2010	207	16610	80,24	Cukup
Januari 2011- Juni 2011	194	15752	81,19	Baik
Juli 2011- Desember 2011	186	14997	80,62	Cukup
Januari 2012 - Juni 2012	170	13300	78,23	Cukup

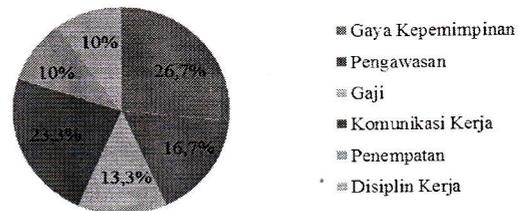
Sumber: Bagian SDM PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I

Berdasarkan hasil rekapitulasi penilaian kinerja tersebut, dapat terlihat bahwa rata-rata kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I cenderung mengalami penurunan dan belum dapat mencapai nilai optimal yaitu 100. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal, karena belum dapat mencapai kenaikan yang signifikan. Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu staff SDM, menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja yang diterima oleh karyawan belumlah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan mendapatkan nilai tinggi akan tetapi karyawan tersebut belum mampu untuk mencapai target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan pada nilai tersebut.

Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor

Regional I digunakan sebagai instrumen yang berkaitan dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Pegawai (TKPP) yang diterima karyawan setiap bulannya yang sifatnya *variabel income* dan bersifat progresif. Dimana TKPP yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan serta peningkatan karir dan penegakkan disiplin.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang menjadi pengaruh terbesar dalam masalah kinerja karyawan, berikut disajikan dari hasil pra penelitian terhadap 30 orang karyawan yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab dari rendahnya kinerja karyawan.



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2013

**GAMBAR 1**  
**FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA**  
**KARYAWAN**

Berdasarkan Gambar 1 di atas, diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja yang diterapkan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I masih kurang tepat.

Pada saat peneliti melakukan pra penelitian, menurut persepsi karyawan, pimpinan pada saat itu melaksanakan gaya kepemimpinan yang belum sesuai dengan harapan karyawan, dengan kata lain pimpinan memusatkan segala keputusan oleh dirinya sendiri tanpa melibatkan karyawan. Karyawan juga mengungkapkan bahwa peran pemimpin sangat penting oleh karena itu diharapkan seorang pemimpin dapat melaksanakan gaya kepemimpinannya dengan benar, karena terkadang

orang bekerja sesuai dengan rutinitasnya dan tidak terjadi adanya rasa tanggung jawab, tetapi jika pemimpin turun langsung ke lapangan, maka tidak akan terjadi hal seperti itu.

Selain diperlukannya gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan, juga dibutuhkan komunikasi kerja yang baik. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan atasan, bawahan, maupun sesama rekan kerja. Adapun belum efektifnya komunikasi kerja yang dilakukan terlihat dari masih adanya kesenjangan komunikasi antara bawahan dengan atasan, sehingga saran-saran perbaikan dari bawahan belum dapat dikomunikasikan kepada atasan. Hal ini dikarenakan karyawan masih merasa segan untuk memberikan kritik dan pendapatnya kepada atasan serta masih merasa segan untuk bertanya apabila mengalami kesulitan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, pihak perusahaan melakukan pembenahan pada gaya kepemimpinan dan komunikasi kerja. Gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan adalah gaya kepemimpinan kontemporer, dimana dalam gaya kepemimpinan kontemporer, pemimpin menginspirasi karyawan melalui kata-kata, gagasan, dan perilaku. Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan kontemporer yang diterapkan saat ini terlihat dari pimpinan mempunyai kepribadian baik, sabar dan bijaksana, pimpinan dapat bersikap terbuka kepada semua karyawan, instansi lain, serta masyarakat sekitar. Dalam memajukan perusahaan, pimpinan selalu menciptakan lingkungan perusahaan menjadi kekeluargaan yang lebih erat lagi bahkan pimpinan mau untuk turun langsung ke lapangan untuk merangkul para petani agar dapat bekerjasama lebih baik lagi, serta pimpinan selalu berusaha untuk meloby perusahaan lain agar mau bekerjasama dengan perusahaan yang ia pimpin.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I di Subang"**.

## 2. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Pendekatan yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian ini yaitu konsep perilaku organisasi. Menurut George dan Jones (2012:5), *"Organizational behavior is the study of factors that affect how individuals and groups act in organizations and how organizations respond to their environments"*. Pengertian tersebut bermakna bahwa, perilaku organisasi adalah studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi dan bagaimana organisasi menanggapi lingkungan mereka.

Perilaku organisasi berfokus pada tiga bidang utama yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan aspek organisasi. Dalam sebuah kelompok terdapat seorang pemimpin dan komunikasi kerja yang dapat membentuk suatu perilaku organisasi. Semua itu pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi.

Seorang atasan merupakan nahkoda untuk mengendalikan dan mengatur jalannya suatu perusahaan serta merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Agar pengaruh yang timbul dapat meningkatkan kinerja personil secara optimal, maka pemimpin harus memiliki wawasan dan kemampuan dalam melaksanakan gaya kepemimpinan. Stogdill (1948) dalam Wang et.al. (2012:3925) mengemukakan bahwa, *"Leadership style means a kind of method and capability aimed at realizing organizational targets and further affect all rganizational activities"*. Pengertian tersebut bermakna bahwa, gaya kepemimpinan berarti semacam metode dan kemampuan yang ditujukan untuk mewujudkan target organisasi dan selanjutnya mempengaruhi semua kegiatan organisasi.

Robbins dan Judge (2013:368) mendefinisikan, *"Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals"*. Pengertian tersebut bermakna bahwa, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi

atau mengatur tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2013:379) teori kepemimpinan kontemporer terdiri dari kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:470), "*Charismatic leader that is, an enthusiastic, self-confident leader whose personality and actions influence people to behave in certain ways*". Pengertian tersebut bermakna bahwa, pemimpin karismatik yaitu, pemimpin yang antusias, percaya diri yang kepribadian dan tindakannya mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Adapun karakteristik dari kepemimpinan karismatik menurut Robbins dan Judge (2013:380) yaitu: 1) *Vision and articulation* 2) *Personal risk* 3) *Sensitivity to follower need* 4) *Unconventional behavior*.

Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Coulter (2012:471) mengemukakan bahwa, "*Transformational leaders Leaders who stimulate and inspire (transform) followers to achieve extraordinary outcomes*". Pengertian tersebut bermakna bahwa pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (transform) pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa. Adapun karakteristik dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2013:383) yaitu: 1) *Idealized influence* 2) *Inspirational motivation* 3) *Intellectual stimulation* 4) *Individualized consideration*.

Wang et.al. (2010:3926), mengemukakan bahwa, "Kinerja kepemimpinan identik dengan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap kinerja kerja karyawan". Robbins dan Judge (2013:381) mengemukakan bahwa adanya korelasi yang mengesankan antara kepemimpinan karismatik dengan kinerja tinggi dan kepuasan di antara para pengikut. Orang yang bekerja untuk pemimpin karismatik termotivasi untuk mengerahkan usaha ekstra dan, karena mereka menyukai dan menghormati pemimpin mereka, mengekspresikan kepuasan yang lebih besar. Selain itu juga dalam Robbins dan Judge (2013:384) mengemukakan

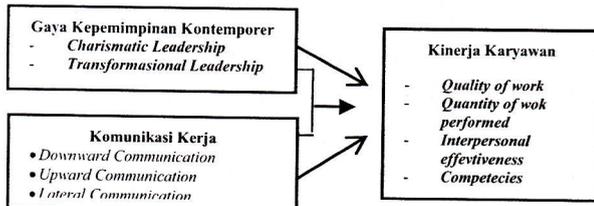
bahwa dari 117 studi pengujian mengenai kepemimpinan transformasional menemukan hal itu terkait dengan tingkat yang lebih tinggi pada kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu komunikasi kerja. Robbins dan Judge (2013:337) mengemukakan bahwa, "*Communication is the transfer and understanding of meaning*". Pengertian tersebut bermakna bahwa, komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna. Menurut Robbins dan Judge (2013:338), komunikasi dapat mengalir secara *vertikal* atau *lateral*. Lebih jauh dimensi *vertikal* dapat dibagi menjadi aliran komunikasi ke bawah dan ke atas, sehingga arah komunikasi terdiri dari: 1) *Downward Communication*, yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah; 2) *Upward Communication*, yaitu komunikasi yang mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi; 3) *Lateral Communication*, yaitu komunikasi yang terjadi antara anggota kelompok kerja yang sama, anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, manajer pada tingkat yang sama, atau pekerja horizontal setara lainnya. Kirti Rajhans (2012:81) mengemukakan bahwa: Komunikasi organisasi dalam organisasi saat ini tidak hanya menjadi jauh lebih kompleks dan bervariasi tetapi menjadi faktor penting bagi fungsi dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Cara organisasi berkomunikasi dengan karyawan tercermin dalam semangat, motivasi dan kinerja karyawan. Memfasilitasi komunikasi yang efektif telah membantu untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009:548-549), "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Adapun

aspek-aspek yang dinilainya menurut Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (2012:225) yaitu: 1) *Quality of work* 2) *Quantity of work performed* 3) *Interpersonal effectiveness* 4) *Competencies*.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun paradigma dalam penelitian ini yaitu:



GAMBAR 2  
PARADIGMA PENELITIAN

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I. Adapun yang menjadi objek penelitian sebagai variabel X atau variabel bebas (*independent variabel*) adalah gaya kepemimpinan kontemporer ( $X_1$ ) dengan dimensinya yang mencakup *charismatic leadership* dan *transformational leadership*. Adapun Karakteristik dari *charismatic leadership* yaitu *vision and articulation, personal risk, sensitivity to follower need, dan unconventional behavior*, dan karakteristik dari *transformational leadership* yaitu *idealized influence inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Serta komunikasi kerja ( $X_2$ ) dengan dimensinya yang mencakup *downward communication, upward communication* dan *lateral communication*. Masalah penelitian yang merupakan variabel Y atau variabel terikat (*dependent variabel*) adalah kinerja karyawan dengan dimensinya yang mencakup *quality of work, quantity of work performed, interpersonal effectiveness, dan competencies*.

Penelitian ini dilakukan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dengan unit analisis adalah karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor

Regional I di Subang. Pimpinan yang dinilai dalam penelitian ini yaitu Top Manajer dan Middle Manajer. Metode penelitian ini menggunakan *cross sectional method* yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam kurun waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang). Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2013 sampai dengan Desember 2013.

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*, dengan metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I di Subang dengan jumlah  $N = 222$  orang. Pengambilan sampel dibedakan berdasarkan level jabatan, oleh karena itu digunakan *stratified random sampling simple random sampling* dan hasil perhitungan rumus Slovin didapatkan bahwa sampel sebanyak 143 responden, dengan manajer 30 orang dan staff 113 orang.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pembahasan Deskriptif

##### a. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan kontemporer PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I, dihasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik telah memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai gaya kepemimpinan kontemporer.

##### b. Komunikasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai komunikasi kerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I, dihasilkan temuan bahwa dimensi *lateral communication* telah memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai komunikasi kerja.

##### c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I, dihasilkan temuan bahwa dimensi *quality of work* telah memberikan kontribusi yang cukup tinggi dalam mencapai kinerja karyawan.

## 2. Pembahasan Verifikatif

Dengan menggunakan program SPSS 21.0 for Windows, diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

**TABEL 6**  
**MODEL REGRESI LINEAR BERGANDA**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	15,508	7,218		2,148	,041
Gaya_Kepemimpinan_Top Manajer	,100	,041	,331	2,457	,021
Komunikasi_Kerja_Top Manajer	,595	,139	,578	4,292	,000
1 (Constant)	14,412	3,047		4,730	,000
Gaya_Kepemimpinan_Manajer	,163	,032	,391	5,061	,000
Komunikasi_Kerja_Manajer	,514	,077	,518	6,712	,000

Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

### a. Model regresi berganda untuk level Top Manajer yang dinilai oleh Middle Manajer

$$Y = 15,508 + 0,100 X_1 + 0,595 X_2$$

Nilai konstanta 15,508 menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja, maka besarnya kinerja karyawan sebesar 15,508. Koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan kontemporer adalah 0,100 yang artinya setiap terjadi penambahan gaya kepemimpinan kontemporer sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,100. Dan koefisien regresi pada variabel komunikasi kerja adalah 0,595 yang artinya setiap terjadi penambahan komunikasi kerja sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,595.

### b. Model regresi berganda untuk level Middle Manajer yang dinilai oleh karyawan

$$Y = 14,412 + 0,163 X_1 + 0,514 X_2$$

Nilai konstanta 14,412 menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja, maka besarnya kinerja karyawan sebesar 14,412. Koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan kontemporer adalah 0,163 yang artinya setiap terjadi penambahan gaya kepemimpinan kontemporer sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,163. Dan koefisien regresi pada variabel komunikasi kerja adalah 0,514 yang artinya setiap terjadi penambahan komunikasi kerja sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,514.

Hubungan antara gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh dari *model summary* yang dijelaskan secara rinci berikut:

**TABEL 7**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
TOP MANAJER	,803 <sup>a</sup>	,645	,618	3,024	2,085
MIDDLE MANAJER	,856 <sup>a</sup>	,733	,728	3,089	1,738

a. Predictors: (Constant), Komunikasi\_Kerja, Gaya\_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Dari tabel di atas dapat dihitung nilai koefisien determinasi berikut ini.

### a. Koefisien determinasi untuk level Top Manajer yang dinilai oleh Middle Manajer

$$KD = (0,803)^2 \times 100\%$$

$$KD = 64,5\%$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa besarnya KD (koefisien determinasi) adalah 64,5% yang berarti bahwa kinerja karyawan pada level middle manajer dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja top manajer sebesar 64,5%, sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adapun besarnya pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja

terhadap kinerja karyawan berdasarkan persepsi middle manajer dapat dilihat pada Tabel 6 dari *Standardized Coefficients* (Beta) adalah gaya kepemimpinan kontemporer mempunyai pengaruh sebesar 33,1%, dan komunikasi kerja mempunyai pengaruh 57,8% terhadap kinerja karyawan.

**b. Koefisien determinasi untuk level Middle Manajer yang dinilai oleh karyawan non managerial**

$$KD = (0,856)^2 \times 100\%$$

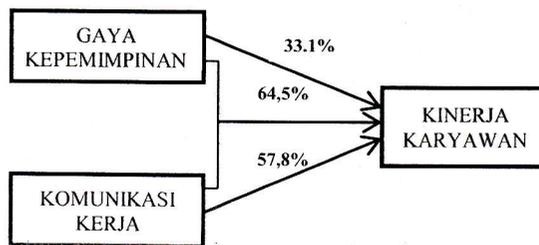
$$KD = 73,3\%$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya KD (koefisien determinasi) adalah 73,3% yang berarti bahwa kinerja karyawan non managerial dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja middle manajer sebesar 73,3%, sedangkan sisanya sebesar 26,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adapun besarnya pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan non managerial dapat dilihat pada Tabel 6 dari *Standardized Coefficients* (Beta) adalah gaya kepemimpinan kontemporer mempunyai pengaruh sebesar 39,1%, dan komunikasi kerja mempunyai pengaruh 51,8% terhadap kinerja karyawan.

**Rekapitulasi**

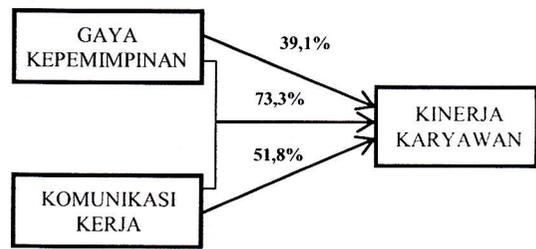
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Persepsi Middle Manajer terhadap Top Manajer



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kontemporer dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Persepsi Karyawan terhadap Middle Manajer



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

**Uji Hipotesis**

**a. Uji F Statistik (Uji Hipotesis Simultan)**

**TABEL 8**  
**NILAI SIGNIFIKANSI UJI F**

Level Jabatan	F Hitung	F Tabel	Sig.
Top Manajer	24,501	3,354	,000
Middle Manajer	150,714	3,079	,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Untuk level top manajer, nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 3,354. Karena  $F_{hitung}$  jauh lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $24,501 > 3,354$ ) maka  $H_0$  ditolak. Artinya kinerja karyawan secara bersama-sama dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja signifikan. Untuk level middle manajer, nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 3,079. Karena  $F_{hitung}$  jauh lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $150,714 > 3,079$ ) maka  $H_0$  ditolak. Artinya kinerja karyawan secara bersama-sama dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja signifikan.

Peneliti juga melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan menggunakan nilai probabilitas (Sig.). Di sini, tampak jelas bahwa nilai probabilitas =  $0,000 < \alpha = 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Kesimpulannya sama dengan pengujian yang dilakukan dengan memakai  $F_{hitung}$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kontemporer dan variabel komunikasi kerja mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa koefisien regresi yang melekat pada variabel bebas (X) dapat digunakan sebagai penduga tak bias untuk variasi variabel terikat (Y).

karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I

## b. Uji t Statistik (Uji Hipotesis Parsial)

TABEL 9  
NILAI SIGNIFIKANSI UJI t

Level Jabatan	t Hitung	t Tabel	Sig.
<b>Top Manajer</b>			
Gaya Kepemimpinan Kontemporer	2,457	2,048	,021
Komunikasi Kerja	4,292	2,048	,000
<b>Middle Manajer</b>			
Gaya Kepemimpinan Kontemporer	5,061	1,982	,000
Komunikasi Kerja	6,712	1,982	,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013.

Untuk level top manajer diperoleh thitung sebesar 2,457 untuk gaya kepemimpinan kontemporer dan 4,292 untuk komunikasi kerja. Untuk  $\alpha = 0,05$  diperoleh ttabel sebesar 2,048. Sehingga thitung lebih besar dari ttabel. Untuk level middle manajer diperoleh thitung sebesar 5,061 untuk gaya kepemimpinan kontemporer dan 6,712 untuk komunikasi kerja. Untuk  $\alpha = 0,05$  diperoleh ttabel sebesar 1,982. Sehingga thitung lebih besar dari ttabel.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas dapat dilihat bahwa secara simultan maupun parsial variabel gaya kepemimpinan kontemporer ( $X_1$ ) dan komunikasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Dengan demikian, kesimpulan hipotesis dalam penelitian ini yaitu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga:

1. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I
2. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kontemporer terhadap kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I
3. Terdapat pengaruh positif antara komunikasi kerja terhadap kinerja

## 5. KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa, sebagian besar karyawan pada level middle manajer menyatakan gaya kepemimpinan pada top manajer sudah baik akan tetapi belum optimal, dan hampir seluruh karyawan *non managerial* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada level middle manajer sudah baik. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang atau personil ke arah tujuan yang dicita-citakan perusahaan, terutama kepemimpinan kharismatik yang telah memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai gaya kepemimpinan.
2. Hasil penelitian menyatakan bahwa, hampir seluruh karyawan baik pada level middle manajer maupun karyawan *non managerial* menyatakan komunikasi kerja baik pada level top manajer maupun middle manajer sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kerja merupakan hal yang penting yang harus dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Komunikasi kerja ini berfungsi sebagai penyedia pengetahuan, pengendali, motivasi, dan sarana pengungkap emosi.
3. Hasil penelitian menyatakan bahwa, hampir seluruh karyawan baik pada level middle manajer maupun karyawan *non managerial* menyatakan kinerja karyawan sudah baik. Akan tetapi masih harus ditingkatkan karena semua skor berada di bawah skor ideal.
4. Gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja pada level top manajer mempunyai pengaruh sebesar 64,5% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja pada level middle manajer mempunyai

pengaruh sebesar 73,3% terhadap kinerja karyawan.

5. Gaya kepemimpinan kontemporer pada level top manajer memiliki pengaruh sebesar 33,1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan kontemporer pada level middle manajer memiliki pengaruh sebesar 39,1% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pemimpin pada level middle manajer lebih menentukan keberhasilan suatu perusahaan dikarenakan lebih dekat dengan karyawan.
6. Komunikasi kerja pada level top manajer memiliki pengaruh sebesar 57,8% terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi kerja pada level middle manajer memiliki pengaruh sebesar 51,8% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan komunikasi kerja pada level top manajer memberikan pengaruh yang lebih tinggi, hal ini dikarenakan kejelasan tujuan perusahaan akan lebih dilakukan oleh top manajer dan harus dikuasai secara benar oleh middle manajer. Tanpa dimengertinya tujuan umum oleh middle manajer maka akan semakin tidak baik komunikasi kepada karyawan *non managerial*.

## 6. REKOMENDASI

1. Gaya kepemimpinan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *individualized consideration* (pertimbangan individual) dengan cara memberikan perhatian khusus terhadap bawahan jika lalai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, pemberian motivasi serta pemberian penghargaan jika bawahan melaksanakan pekerjaan dengan baik.
2. Komunikasi kerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *downward communication* (komunikasi ke bawah) dengan cara memperbaiki efektifitas media komunikasi yang telah terbentuk, sehingga dapat menjadi sarana bagi karyawan dalam menyamakan persepsi antara atasan dan bawahan, memberikan arahan, mendengarkan kendala di setiap bagian serta bawahan dapat melaporkan hasil pekerjaannya dan memberikan saran dan masukan kepada atasan.
3. Kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *quantity of work* (kuantitas kerja) dengan cara menekankan target pekerjaan yang harus dicapai, meningkatkan hasil kerja sesuai standar yang telah ditentukan, serta diharapkan agar karyawan dapat tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
4. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja baik pada level top manajer maupun pada level middle manajer berpengaruh secara positif dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis merekomendasikan agar perusahaan menjaga dan meningkatkan pelaksanaan gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja yang sudah terbentuk demi mewujudkan tujuan perusahaan.
5. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terbukti mampu dilakukan dengan pembenahan pada gaya kepemimpinan kontemporer. Oleh karena itu, pemimpin baik pada level top manajer maupun middle manajer harus tetap bekerja sesuai dengan *job description* nya. Serta diharapkan agar seorang pemimpin harus mampu menciptakan misi, visi dan mengembangkan strategi dengan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan tujuan organisasi.
6. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terbukti mampu dilakukan dengan pembenahan pada komunikasi kerja, maka penulis merekomendasikan agar perusahaan menyediakan tempat atau ruangan untuk berkomunikasi antar pegawai, dalam keadaan formal dan informal. Selain itu sebaiknya komunikasi dilakukan dengan cara terbuka dan disertai dengan nilai-nilai kejujuran, karena jika itu dapat dilakukan karyawan akan mengetahui mengenai kelebihan dan kekurangannya,

pengaruh sebesar 73,3% terhadap kinerja karyawan.

5. Gaya kepemimpinan kontemporer pada level top manajer memiliki pengaruh sebesar 33,1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan kontemporer pada level middle manajer memiliki pengaruh sebesar 39,1% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pemimpin pada level middle manajer lebih menentukan keberhasilan suatu perusahaan dikarenakan lebih dekat dengan karyawan.
6. Komunikasi kerja pada level top manajer memiliki pengaruh sebesar 57,8% terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi kerja pada level middle manajer memiliki pengaruh sebesar 51,8% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan komunikasi kerja pada level top manajer memberikan pengaruh yang lebih tinggi, hal ini dikarenakan kejelasan tujuan perusahaan akan lebih dilakukan oleh top manajer dan harus dikuasai secara benar oleh middle manajer. Tanpa dimengertinya tujuan umum oleh middle manajer maka akan semakin tidak baik komunikasi kepada karyawan *non managerial*.

## 6. REKOMENDASI

1. Gaya kepemimpinan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *individualized consideration* (pertimbangan individual) dengan cara memberikan perhatian khusus terhadap bawahan jika lalai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, pemberian motivasi serta pemberian penghargaan jika bawahan melaksanakan pekerjaan dengan baik.
2. Komunikasi kerja PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *downward communication* (komunikasi ke bawah) dengan cara memperbaiki efektifitas media komunikasi yang telah terbentuk, sehingga dapat menjadi sarana bagi karyawan dalam menyamakan persepsi antara atasan dan bawahan, memberikan arahan, mendengarkan kendala di setiap bagian serta bawahan dapat melaporkan hasil pekerjaannya dan memberikan saran dan masukan kepada atasan.
3. Kinerja karyawan PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional I dapat ditingkatkan pada aspek *quantity of work* (kuantitas kerja) dengan cara menekankan target pekerjaan yang harus dicapai, meningkatkan hasil kerja sesuai standar yang telah ditentukan, serta diharapkan agar karyawan dapat tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
4. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja baik pada level top manajer maupun pada level middle manajer berpengaruh secara positif dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis merekomendasikan agar perusahaan menjaga dan meningkatkan pelaksanaan gaya kepemimpinan kontemporer dan komunikasi kerja yang sudah terbentuk demi mewujudkan tujuan perusahaan.
5. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terbukti mampu dilakukan dengan pembenahan pada gaya kepemimpinan kontemporer. Oleh karena itu, pemimpin baik pada level top manajer maupun middle manajer harus tetap bekerja sesuai dengan *job description* nya. Serta diharapkan agar seorang pemimpin harus mampu menciptakan misi, visi dan mengembangkan strategi dengan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan tujuan organisasi.
6. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terbukti mampu dilakukan dengan pembenahan pada komunikasi kerja, maka penulis merekomendasikan agar perusahaan menyediakan tempat atau ruangan untuk berkomunikasi antar pegawai, dalam keadaan formal dan informal. Selain itu sebaiknya komunikasi dilakukan dengan cara terbuka dan disertai dengan nilai-nilai kejujuran, karena jika itu dapat dilakukan karyawan akan mengetahui mengenai kelebihan dan kekurangannya,

karyawan dapat menyampaikan gagasan yang membangun untuk kemajuannya dan orang lain serta dapat memberikan masukan apa yang harus dilakukan.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. 2012. *Managing Human Resources*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- M. George, Jennifer and Gareth R Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Rajhans, Kirti. 2012. *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. *Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2*. Akses: [http://interscience.in/IMR\\_Vol2Iss2/IMR\\_paper16.pdf](http://interscience.in/IMR_Vol2Iss2/IMR_paper16.pdf)
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2012. *Management 11th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior 15th edition*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wang et.al. 2010. *Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy*. *African Journal of Business Management Vol. 4(18)*, pp. 3924-3936. Akses: <http://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/OB1696A16102>
- Majalah:  
Investor Edisi November 2013 XV/245