

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, EFEKTIVITAS KOMUNIKASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA WILAYAH V  
PT. PEGADAIAN (PERSERO) MANADO**

Oleh:  
**Joulanda Tambingon<sup>1</sup>**  
**Bernhard Tewel<sup>2</sup>**  
**Petrus Tumade<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado

email: [1andha\\_yola@yahoo.com](mailto:1andha_yola@yahoo.com)  
[2tewalb@yahoo.com](mailto:2tewalb@yahoo.com)  
[3tumade.petrus@yahoo.com](mailto:3tumade.petrus@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami. Perspektif transformasional menggambarkan bagaimana pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain. Konsep ini konsisten dengan ide populer yang ada di masyarakat tentang makna kepemimpinan. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi. Motivasi ialah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian ini berjumlah 80 pimpinan dan karyawan, jumlah responden 68 dengan menggunakan metode *sampling* aksidental. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Kepemimpinan transformasional sebaiknya diperhatikan, karena kepemimpinan tersebut penting dalam kesiapan bekerja antara pimpinan dan karyawan dan juga mengetahui informasi-informasi keseharian di tiap-tiap cabang dalam menghadapi nasabah.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, komunikasi, motivasi, kinerja.

**ABSTRACT**

*Transformational leadership has a natural attraction. Transformational perspective illustrates how leaders highly recommend changes to others. This concept is consistent with the idea popular in the community about the meaning of leadership. Communication is the process of transfer of understanding in the form of ideas or information. Motivation is a concept that describes the power that is within the employee. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, communication effectiveness and motivation on employee performance at the Region V PT. Pegadaian (Persero) Manado. The analytical method used is multiple linear regression analysis. This study population numbered 80 leaders and employees, 68 respondents using accidental sampling method. The results showed transformational leadership, communication effectiveness and motivation together simultaneously significant effect on the performance of employees in Region V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Transformational leadership should be considered, because the leadership is important in readiness to work between management and employees and also find out information daily in each branch in dealing with customers.*

**Keywords:** transformational leadership, communication, motivation, performance.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Zaman modern menuntut pekerja-pekerja yang terampil, mau berkembang dan profesional dalam bidangnya. Dalam perusahaan pimpinan dan karyawan pastinya menjalankan pekerjaan sesuai target perusahaan. Kepemimpinan yang sesuai visi misi perusahaan dan saling kerjasama antara pimpinan dan karyawan adalah kunci suksesnya perusahaan tersebut. Di Indonesia banyak sekali usaha-usaha yang berkembang pesat dan sangat terkenal di masyarakat luas, juga memiliki sumber daya manusia yang ahli. Karyawan yang memiliki kinerja yang maksimal, mandiri dan disiplin tentunya dibutuhkan dalam sistem kerja perusahaan.

PT. Pegadaian (Persero) adalah usaha yang bergerak dalam bidang jasa financial yang ditawarkan bagi masyarakat/nasabah. Pada umumnya nasabah menggadaikan emas, berlian dan barang-barang berharga lainnya. Nasabah menggadaikan barang berharga mereka dengan berbagai alasan. Alasan pada umumnya karena memerlukan dana cepat. Dengan semboyan PT. Pegadaian (Persero) yaitu "Mengatasi Masalah Tanpa Masalah" semboyan ini sudah di kenal luas masyarakat dan banyak masyarakat yang menjadi nasabah di PT. Pegadaian (Persero) karena kepercayaan yang mereka miliki. Nasabah yang dimiliki PT. Pegadaian (Persero) sangat beragam, diantaranya pedagang, pegawai/karyawan, Ibu rumah tangga, mahasiswa, buruh sampai pengusaha.

Budaya perusahaan menuntut pegawai meningkatkan kinerja mereka, namun budaya organisasi dan komitmen pegawai sering terjadi ketidaksesuaian, pengeluaran nasabah, butuhnya tambahan tenaga kerja, absensi dan waktu yang lebih efektif dari awal masuk kantor sampai tutup kantor seringkali lewat dari jam kerja yang telah ditetapkan. Masalah yang muncul dan dikaji yaitu tentang faktor yang menghambat kinerja karyawan dan meneliti faktor kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Untuk melihat adanya dampak dari kinerja karyawan bisa dilihat dari Nilai Taksiran Emas pada tahun 2013 sebagai berikut:

**Tabel 1. Nilai Taksiran Emas PT. Pegadaian (Persero) Manado**

Tahun	Bulan	Emas Perhiasan	
		Karat	Taksiran
2013	Januari – Maret	24K	Rp. 500.000
		23K	Rp. 479.167
		22K	Rp. 458.833
		21K	Rp. 437.500
	April – Juni	24K	Rp. 393.000
		23K	Rp. 376.625
		22K	Rp. 360.250
		21K	Rp. 343.875
	Juli – September	24K	Rp. 450.532
		23K	Rp. 431.760
		22K	Rp. 412.988
		21K	Rp. 394.216
Oktober – Desember	24K	Rp. 447.486	
	23K	Rp. 428.841	
	22K	Rp. 410.196	
	21K	Rp. 391.550	

*Sumber: PT. Pegadaian (Persero) Cabang Karombasan Manado (2014)*

Data diatas, Nilai Taksiran Emas yang naik turun akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengeluaran nasabah karena uang pinjaman yang tidak sesuai harapan, pembayaran bunga yang tiba-tiba meningkat, dan merasa dirugikan karena Nilai Taksiran Emas yang tiba-tiba menurun. Adanya pengeluaran nasabah membuat

karyawan harus bersikap profesional, memberikan penjelasan yang benar dan terus mempertahankan nasabah. Pengeluaran-pengeluaran yang ada membuat karyawan yang berinteraksi secara langsung dengan nasabah harus bersikap antisipasi mempersiapkan diri ketika Nilai Taksiran Emas turun tanpa diduga.

### **Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT Pegadaian (persero) Manado.
2. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.
3. Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.
4. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah bahwa pembicaraan dan interpretasi mulai menyerupai pendekatan perangai yang lebih awal. Mencari apa yang menentukan daya tarik, karunia Tuhan, dan kekuatan mempengaruhi adalah seperti meneliti perangai semacam kebijakan, percaya diri, dan lambang-lambang jasmani untuk menentukan apa yang menyebabkan keberhasilan (Robbins & Judge, 2008:29). Kepemimpinan transformasional, kharisma menjadi bagian yang sangat penting untuk memengaruhi komponen organisasi, namun kharisma itu tidak cukup untuk melakukan proses transformasi. Kharisma sebagai unsur irasional digunakan oleh pemimpin transformasional untuk mewujudkan keinginan para bawahan yang melampaui pemahaman mereka (Setiawan & Muhith, 2013:101).

### **Efektivitas Komunikasi**

Komunikasi yang efektif membantu Anda untuk mengatur arus kerja, memperbaiki hubungan bisnis, meningkatkan citra profesional Anda, dan memberikan berbagai manfaat penting lainnya (Bovee & Thill, 2007:4). Komunikasi bisnis yang efektif sangat tergantung pada keterampilan seseorang dalam mengirim maupun menerima pesan. Secara umum, untuk *menyampaikan* pesan-pesan bisnis, seseorang dapat menggunakan tulisan dan lisan. Sedangkan untuk *menerima* pesan-pesan bisnis, seseorang dapat menggunakan pendengaran dan bacaan (Purwanto, 2003:5).

### **Motivasi**

Motivasi merupakan hasil interaksi yang dialami individu karyawan maupun manajer dengan situasi yang melingkupinya. Dengan demikian, motivasi yang dimiliki seseorang akan berbeda untuk berbagai situasi yang berbeda. Manajer perlu mengembangkan situasi yang akan memungkinkan para karyawan yang menjadi bawahannya termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Solihin, 2006:156). Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang (Usman, 2014:276).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2010:2). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

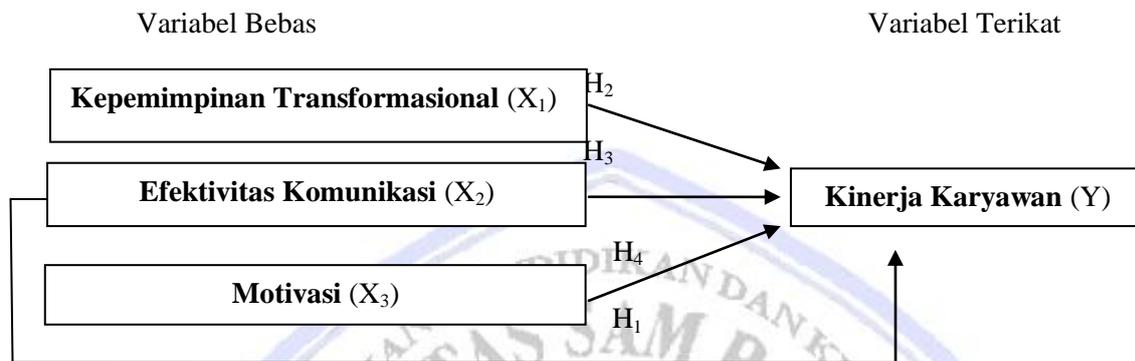
### **Penelitian Terdahulu**

1. Putra & Adnyani (2013) melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri dan Body Repair pada PT. Merpati Bali. Dengan tujuan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan serta mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi

linear berganda menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- Rorimpandey (2013) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. Dengan tujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan autentik terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan, dan Autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber : *Kajian Teori* (2014)

### Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi dan Motivasi diduga secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Kepemimpinan Transformasional diduga secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Efektivitas Komunikasi diduga secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- Motivasi diduga secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Jenis penelitian ini membahas pengaruh atau hubungan antar dua atau lebih variabel  $x$  terhadap variabel  $y$ . Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian di Kantor Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Jl. Dr. Soetomo No 199 Kelurahan Pinaasaan Manado. Waktu penelitian sejak 8 April 2014 – 15 Agustus 2014.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007:115). Populasi dalam penelitian ini adalah 80 pimpinan serta karyawan.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* aksidental. *Sampling* aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2007:122). Jadi yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 68 responden.

### **Metode Pengumpulan data**

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui sumber primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Siregar, 2012:128). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Data ini berupa kuesioner, jumlah karyawan, profil dan struktur Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.

### **Definisi dan Pengukuran Variabel**

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) Indikator yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*
2. Efektivitas Komunikasi (X2) Indikator yaitu: *source credibility, message, receivers, audience participation.*
3. Motivasi (X3) Indikator yaitu: *fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri.*
4. Kinerja Karyawan (Y) Indikator yaitu: *kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, hubungan antar perseorangan.*

### **Metode Analisis**

#### **Uji Kualitas Data**

#### **Uji Validitas**

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2007:172).

#### **Uji Reliabilitas**

Hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2007:172).

#### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Multikolinieritas**

Uji ini digunakan untuk apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar-variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinieritas (Multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Santoso, 2010:204)

#### **Uji Normalitas**

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal. Jika distribusi dari nilai-nilai residual tersebut tidak dapat dianggap berdistribusi normal, maka dikatakan ada masalah terhadap asumsi normalitas (Santoso, 2010:210).

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka hal tersebut disebut Homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2010:207).

#### **Uji Analisis Data**

#### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Yaitu dimana penulis ingin melihat hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Persamaan regresi untuk tiga prediktor adalah (Sugiyono, 2007:284):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Efektivitas Komunikasi

X<sub>3</sub> = Motivasi

b<sub>123</sub> = Koefisien Regresi

### Koefisien Korelasi Berganda (R)

Koefisien korelasi berganda bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Sugiyono, 2007:286).

### Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi berganda ini bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (Sugiyono, 2007:286).

### Uji t Secara Parsial

Uji t bertujuan untuk melihat apakah variabel kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

### Uji F Secara Serempak

Uji F bertujuan untuk melihat apakah variabel kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
X <sub>1</sub>	1	0.449	Valid
	2	0.525	Valid
	3	0.495	Valid
	4	0.556	Valid
X <sub>2</sub>	1	0.472	Valid
	2	0.534	Valid
	3	0.501	Valid
	4	0.563	Valid
X <sub>3</sub>	1	0.507	Valid
	2	0.544	Valid
	3	0.572	Valid
	4	0.520	Valid
	5	0.499	Valid

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas** (lanjutan)

Variabel	Pernyataan	Corrected item-total correlation	Keterangan
Y	1	0.446	Valid
	2	0.565	Valid
	3	0.585	Valid
	4	0.520	Valid
	5	0.495	Valid

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil pengujian penelitian menggunakan pengukuran ini dapat dikatakan valid jika variabel X1, X2, X3 dan Y pada *Corrected item-total correlation* > 0,300. Hasil pengujian validitas ini menunjukkan bahwa pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Pernyataan	Cronbach alpha	Keterangan
X <sub>1</sub>	1	0.658	Reliabel
	2	0.607	Reliabel
	3	0.627	Reliabel
	4	0.622	Reliabel
X <sub>2</sub>	1	0.658	Reliabel
	2	0.627	Reliabel
	3	0.642	Reliabel
	4	0.635	Reliabel
X <sub>3</sub>	1	0.725	Reliabel
	2	0.711	Reliabel
	3	0.701	Reliabel
	4	0.720	Reliabel
	5	0.727	Reliabel
Y	1	0.737	Reliabel
	2	0.696	Reliabel
	3	0.689	Reliabel
	4	0.713	Reliabel
	5	0.721	Reliabel

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil pengujian penelitian menggunakan pengukuran ini dapat dikatakan reliabel jika variabel X1, X2, X3, dan Y pada *Cronbach alpha* > 0,600. Hasil pengujian reliabilitas ini menunjukkan bahwa pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

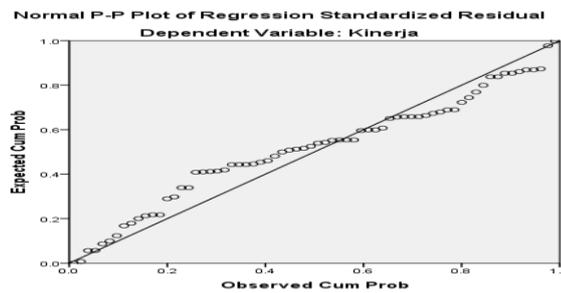
**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,599	1,670	Bebas Multikolinieritas
Efektivitas Komunikasi	0,546	1,833	Bebas Multikolinieritas
Motivasi	0,868	1,151	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data diolah (2014)

Tabel 4 dapat dilihat bahwa *tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10. Dapat dikatakan penelitian ini bebas multikolinieritas.

### Uji Normalitas

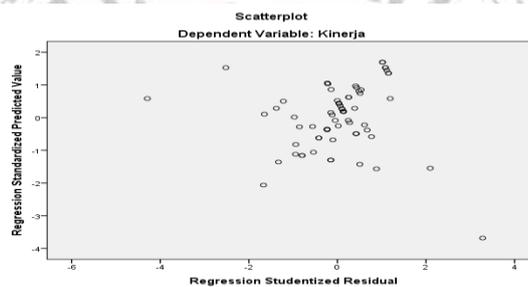


**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas**

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil uji ini dapat dilihat bahwa pengujian ini terdistribusi dengan normal dikarenakan titik- titik berbentuk pola. Hal ini dapat dilihat titik- titik berada disekitar garis diagonal.

### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa *scatterplot* tidak membentuk pola tertentu. Jadi dapat dikatakan penelitian ini bebas heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.855	3.597		4.407	.000
Kepemimpinan Transformasional	-.124	.226	-.082	-.548	.585
Efektivitas Komunikasi	-.110	.238	-.072	-.460	.647
Motivasi	.371	.121	.379	3.054	.003

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil dari analisis linier berganda, diperoleh persamaan linier berganda yaitu:

$$Y = 15,855 - 0,124X_1 - 0,110X_2 + 0,371X_3$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa :

1. Nilai constant 15,855 artinya jika Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi dan Motivasi yang diteliti constant, maka Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado sebesar 15,855.
2. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional sebesar -0,124 artinya setiap peningkatan Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi secara negatif Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado sebesar -0,124.
3. Nilai koefisien regresi Efektivitas Komunikasi sebesar (-0,110) artinya, setiap peningkatan Efektivitas Komunikasi akan mempengaruhi secara negatif Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado sebesar -0,110.
4. Nilai koefisien regresi Motivasi sebesar (0,371) artinya setiap peningkatan Motivasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado sebesar 0,371.

## Uji F

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	127.681	3	42.560	3.622	.018 <sup>b</sup>
Residual	752.010	64	11.750		
Total	879.691	67			

Sumber : Data diolah (2014)

Diketahui  $F_{tabel} = 2,748$  didapatkan dari hasil olahan data melalui *Microsoft Excel 2007* dengan rumus =*finv*(0.05,3,64). Keterangan 0.05 = 5%, 3 = 3 variabel bebas, dan 64 = (68 responden – 3 variabel bebas – 1 variabel terikat). Hasil pengujian ini menunjukkan  $F_{hitung} 3.622 > F_{tabel} 2,748$  maka  $H_0$  ditolak. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.

## Uji t

Hasil pengujian hipotesis secara parsial ditemukan  $t_{tabel}$  adalah 1,997.  $t_{tabel}$  didapatkan dari hasil olah data melalui *Microsoft excel 2007* dengan rumus =*tin*v(0.05,64). Keterangan 0.05 = 5%, dan 64 = (68 responden – 3 variabel bebas – 1 variabel terikat). Sedangkan  $t_{hitung}$  bisa dilihat dalam tabel 5.

1. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar -0,548 dan nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,997. Jadi nilai  $t_{hitung} = -0,548 < t_{tabel} = 1,997$ , artinya tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado, atau dengan kata lain  $H_0$  diterima.

Pada kolom *Coefficients* terdapat nilai sig 0,585. Nilai sig Kepemimpinan Transformasional lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 jadi nilai  $0,585 > 0,05$  artinya tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Efektivitas Komunikasi ( $X_2$ ) sebesar -0,460 <  $t_{tabel}$  yaitu 1,997. Jadi nilai  $t_{hitung} = -0,460 < t_{tabel} = 1,997$ , artinya tidak ada pengaruh efektivitas komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado atau dengan kata lain  $H_0$  diterima. Pada kolom *Coefficients* terdapat nilai sig 0,647. Nilai sig Efektivitas Komunikasi lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 jadi nilai  $0,647 > 0,05$  artinya tidak ada pengaruh Efektivitas Komunikasi yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Motivasi ( $X_3$ ) sebesar 3,054 >  $t_{tabel}$  yaitu 1,997. Jadi nilai  $t_{hitung} = 3,054 > t_{tabel} = 1,997$ , artinya ada pengaruh Motivasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado atau dengan kata lain  $H_1$  diterima. Pada kolom *Coefficients* terdapat nilai sig Motivasi 0,003 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05. Jadi nilai  $0,003 < 0,05$ , artinya ada pengaruh Motivasi yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### Koefisien Determinasi dan Korelasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan dan koefisien korelasi bertujuan untuk melihat hubungan seluruh variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Berikut dapat dilihat dalam tabel koefisien determinasi dan korelasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 7. Koefisien Determinasi dan Korelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.381 <sup>a</sup>	.145	.105	3.42785

Sumber : Data diolah (2014)

Hasil analisa ( $R^2$ ) pada tabel 7 diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,145 atau sebesar 14,5%. Hal ini berarti 14,5% kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi. Sedangkan berdasarkan hasil dari analisa korelasi ( $r$ ) sebesar 0,381 atau diartikan sebesar 38,1%. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi dengan kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado yaitu rendah.

### Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis ( $H_1$ ) menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Jadi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado. Manajemen perusahaan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado dalam hal ini harus lebih menata lagi pengendalian dalam perusahaan, evaluasi lebih ditingkatkan yaitu berdasarkan visi, misi, dan budaya perusahaan. Kelemahan-kelemahan dalam perusahaan sebagai acuan untuk perkembangan karir yang lebih baik. Karyawan terus menjaga citra nama baik perusahaan, ketika bekerjasama dengan perusahaan atau pihak-pihak lainnya diharapkan dapat saling menguntungkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Putra & Adnyani (2013) yang menyatakan bahwa seluruh variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti menggunakan jenis penelitian asosiatif sedangkan penelitian Rorimpandey (2013) jenis penelitiannya deskriptif. Perbedaan antara peneliti dan penelitian terdahulu terdapat pada jenis penelitian, dan persamaannya pada hasil penelitian yaitu seluruh variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap aspek organisasi, keahlian sumber daya manusia sangat perlu dalam tahap kerja antara pimpinan dan anggota.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_2$ ) telah membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Manajemen dalam perusahaan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado lebih selektif lagi dalam pemindahan dan penempatan pimpinan dan karyawan, agar kepemimpinan transformasional dirasakan dalam jangka waktu kebersamaan yang lama, sedangkan jangka waktu yang singkat atau hanya beberapa bulan, membuat pimpinan dan karyawan butuh penyesuaian baru.

Hasil pengujian ( $H_3$ ) membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu efektivitas komunikasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Efektivitas komunikasi dalam perusahaan Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado lebih ditingkatkan lagi tidak hanya pembahasan tentang nasabah dan target perusahaan tapi juga pembahasan tentang rasa keterbebanan dari tanggungjawab dan pendapat-pendapat dari karyawan dalam rapat perusahaan. Hasil pengujian ( $H_4$ ) membuktikan bahwa ada pengaruh antara variabel bebas yaitu motivasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado menyadari pentingnya motivasi untuk karyawan. Pemberian penghargaan, kenaikan jabatan dan berbagai cara lainnya dalam memotivasi kerja dari karyawan. Memperhatikan hal tersebut agar dilakukan tidak hanya pada pihak tertentu saja tetapi menyeluruh.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dan motivasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.
3. Efektivitas komunikasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.
4. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Wilayah V PT. Pegadaian (Persero) Manado.

### Saran

Saran dari penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional sebaiknya diperhatikan, karena kepemimpinan tersebut penting dalam kesiapan bekerja antara pimpinan dengan karyawan, dan juga mengetahui situasi secara keseluruhan dari nasabah.
2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, efektivitas komunikasi harus diperhatikan, komunikasi dalam hal ini yaitu informasi-informasi keseharian dari tiap-tiap cabang dalam menghadapi nasabah.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti objek sejenis, disarankan agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel bebas, atau meneliti variabel-variabel lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang belum diteliti dan data primer sebaiknya dilakukan wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan untuk objek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bovee, L. Courtland., & Thill V. John., 2007. *Komunikasi Bisnis*. Jilid 1. Edisi kedelapan. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Mangkunegara, P., Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosda Karya Offset, Bandung.
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Kedua. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Putra., & Adnyani. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repair Pada PT. Merpati Bali. *e-Jurnal ojs.unud Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 2, No 4,. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/viewFile/4775/3896>. Diakses tanggal 10 Februari 2014. Hal. 482-494.
- Robbins, Stephen., & Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Buku 2 Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rorimpandey, 2013. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA* ISSN. 2303-1174. Vol. 1 No.4 Desember 2013. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3443/2983>. Diakses tanggal 10 Februari 2014. Hal. 2233-2244.
- Santoso, Singgih, 2010. *Statistik Parametrik: Konsep Dan Aplikasi Dengan SPSS*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Setiawan, Agus., & Muhith., 2013. *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siregar, Syofian, 2012. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Solihin, Ismail, 2006. *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis dan Studi Kasus*. Penerbit; Kencana Prenada Media Group, Bandung
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Usman, Husaini, 2014. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.

