

KOMUNIKASI INTERPERSONAL MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PURNAYASA TOUR AND TRAVEL BALI

Ida Bagus Indra Pratama ¹
A. A. Sagung Kartika Dewi ²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: indra_destiny@yahoo.com

ABSTRAK

Usaha pariwisata dalam bidang jasa *tour and travel* semakin berkembang dari tahun ke tahun di Bali khususnya sehingga banyak tenaga kerja yang terserap. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui peran komunikasi *interpersonal* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Purnayasa *Tour and Travel* Bali. Penelitian ini dilakukan di Purnayasa *Tour and Travel* Bali dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Jumlah sampel, yakni dengan menggunakan metode *sensus (total sampling)* ialah sebanyak 90 responden. Hasil analisis membuktikan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komunikasi *interpersonal*. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Komunikasi *interpersonal* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Komunikasi *interpersonal* secara signifikan memediasi pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: komunikasi interpersonal, kepemimpinan transaksional, kinerja

ABSTRACT

Tourism business in the field of tour and travel services is growing from year to year in Bali, especially so many workers absorbed. The purpose of this study was to determine the role of interpersonal communication in mediating influence on employee performance transactional leadership in Purnayasa Tour and Travel Bali. This research was conducted in Purnayasa Tour and Travel Bali with path analysis technique (path analysis). The number of samples, by using census method (total sampling) is as much as 90 respondents. The results of the analysis transactional leadership positive and significant effect partially to interpersonal communication. Transactional leadership positive and significant effect partially on employee performance. Interpersonal communication positive and significant effect partially on employee performance. Interpersonal communication significantly positive mediated influence on employee performance transactional leadership.

Keywords: *interpersonal communication, transactional leadership, performance*

PENDAHULUAN

Bali sebagai pilar penyangga pariwisata Indonesia yang menjadi kekuatan ekonomi negara sehingga banyak tenaga kerja yang terserap di industri pariwisata, seiring dengan bergesernya kecenderungan modus pariwisata dari *mass tourism* ke *individual tourism* membuat tren pembangunan sarana akomodasi di Bali semakin berkembang (Brett, 2009). Untuk menjadikan pariwisata Indonesia lebih terkenal, maka diperlukan suatu sistem pengelolaan yang profesional yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten agar bisa bersaing dengan pariwisata negara lain (Mantra, 2008).

Perusahaan pada umumnya memiliki segala macam cara untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka meskipun caranya bervariasi dari satu perusahaan ke yang lain tergantung pada fungsi yang sebenarnya dari masing-masing perusahaan (Achmad, 2009). Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Obasan, 2012). Douglas (2006) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007 : 21). Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya

(Yunxia *et al.* 2006). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Brett, 2009). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Rahmat (2006), meliputi: kepemimpinan, imbalan finansial dan komunikasi efektif.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *transaksional* membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin transaksional memiliki kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan (Wahyuddin, 2008). Adapun masalah kepemimpinan *transaksional* yang ditemui pada Purnayasa *Tour and Travel* Bali seperti kurangnya kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, kurang motivasi dari atasan, tidak adanya pemberian reward terhadap karyawan yang bekerja melebihi target dan karyawan sering menerima tugas yang tidak sesuai dengan *job base*.

Komunikasi interpersonal karyawan menjadi indikator lain yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Aktivitas komunikasi interpersonal juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ini didukung oleh penelitian Syahfarnas (2014). Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan (Riyadi, 2011). Artinya, dalam komunikasi

interpersonal tidak hanya terjadi komunikasi satu arah, melainkan terjadi komunikasi timbal balik atau dua arah dalam melaksanakan pekerjaan.

Komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan, dimana pendidikan karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan pekerjaan atau beban kerja yang diharapkan sehingga karyawan kurang maksimal dalam menerima beban kerja karena sering terjadi ke salah pahaman antara pimpinan dengan bawahan dalam memahami apa yang menjadi tanggung jawab bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Data pada tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat dari Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Pendidikan Karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali 2015

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMP	7	7,7
2	SMA	40	44,4
3	Diploma 1	8	9,0
4	Diploma 2	3	3,3
5	Diploma 3	8	9,0
6	Sarjana (S1)	24	26,6
	Jumlah	90	100%

Sumber : Purnayasa *Tour and Travel* Bali, Denpasar, 2015

Tabel 1. menjelaskan bahwa tingkat pendidikan karyawan Purnayasa *Tour and Travel* yang tertinggi adalah sarjana dimana sebagian besar pegawainya didominasi oleh pendidikan SMA sebesar 44,4%, dan pendidikan terendahnya adalah Diploma 2 sebesar 3,3%, ini menunjukkan masih banyak kemungkinan belum sepenuhnya sesuai pendidikan dengan beban kerja yang dibebani kepada karyawan, mengingat Purnayasa *Tour and Travel* bergerak dibidang pariwisata yang sangat membutuhkan *skill* dan keahlian dibidang pariwisata sehingga sangat berkompeten dalam menangani permintaan-permintaan wisatawan.

Masalah yang terjadi menyangkut komunikasi interpersonal pada Purnayasa *Tour and Travel* Bali saat ini, yaitu informasi yang tidak jelas mengenai pekerjaan menyebabkan kurang pemahaman dalam berbicara sehingga timbul ketidak konsistenan dan terjadi sikap tidak saling menghargai antara satu sama lain. Menciptakan komunikasi interpersonal yang berkualitas dan semakin efektif serta berkualitas dapat membentuk dan memperkuat sikap positif anggota sebagai bentuk dari kinerja karyawan.

Purnayasa *Tour and Travel* Bali memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan, Purnayasa *Tour and Travel* Bali berdiri sendiri dengan menjual paket wisata (*package tour*), menjual tiket pesawat terbang domestik maupun Internasional, *voucher* hotel, dengan *market* yaitu tamu domestik, Asia, dan Eropa. Purnayasa *Tour and Travel* Bali dalam menjalankan operasionalnya didukung oleh SDM yang jumlah karyawannya sebanyak 90 orang. Karyawan terbanyak terdapat pada bagian *Reservation* sebanyak 14 orang dan jumlah karyawan terkecil pada *Contracting* sebanyak 4 orang. Purnayasa *Tour and Travel* Bali saat ini mengalami masalah kinerja karyawan. Kesiapan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, melalui peran kepemimpinan *transaksional* yang diterapkan oleh pimpinan dalam hal memberikan kepercayaan dan motivasi kepada bawahan dengan komunikasi interpersonal yang efektif dengan saling menghargai pendapat, sikap bawahan mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya (Rivai, 2005: 309).

Perkembangan dunia bisnis pariwisata di Indonesia pada saat ini, khususnya Bali dalam menjual paket wisata (*package tour*), tiket pesawat terbang *domestic* maupun *Internasional*, *voucher* hotel, dengan *market* yaitu tamu *domestic*, Asia, dan Eropa dirasakan semakin pesat. Maka dari itu bisnis jasa akomodasi pariwisata ini menjadi lahan potensial yang dirasakan oleh Purnayasa *Tour and Travel* Bali yang harus dimenangkan dalam merebut hati wisatawan. Dalam perkembangannya Purnayasa *Tour and Travel* Bali mengalami penurunan penjualan pelayanan. Perkembangan penjualan jasa dan produk Purnayasa *Tour and Travel* Bali dari tahun 2010 sampai tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Target Penjualan Jasa dan Produk Purnayasa *Tour and Travel* Bali Periode Tahun 2010-2014

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMP	7	7,7
2	SMA	40	44,4
3	Diploma 1	8	9,0
4	Diploma 2	3	3,3
5	Diploma 3	8	9,0
6	Sarjana (S1)	24	26,6
	Jumlah	90	100%

Sumber : Purnayasa *Tour and Travel* Bali, Denpasar, 2015

Tabel 2. menjelaskan total penjualan layanan jasa dan produk khususnya paket wisatatahun 2010–2014 cenderung berfluktuasi, penjualan pernah mengalami penurunan sangat signifikan yaitu sebesar (4,6) persen pada tahun 2011 dan (3,8) persen pada tahun 2013, ini dapat disebabkan oleh kurangnya kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, karyawan tidak optimal dalam memasarkan produk perusahaan, sehingga tidak optimalnya didalam bekerja, banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya.

Hal ini menunjukkan indikasi adanya masalah terhadap kinerja karyawan sehingga terkesan lamban dan malas dalam bekerja.

Purnayasa *Tour and Travel* Bali dalam mengantisipasi persaingan yang ketat telah mengupayakan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan dengan meningkatkan kinerja karyawan yang maksimal (Hafizurrachman *et al.*, 2011). Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu (1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komunikasi *interpersonal* Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (2) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (3) Bagaimanakah pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (4) Bagaimanakah peran komunikasi *interpersonal* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali.

Mengacu pada rumusan masalah yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu: (1) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komunikasi *interpersonal* Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (2) untuk mengetahui pengaruh pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (3) untuk mengetahui pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali, (4) untuk mengetahui komunikasi *interpersonal* memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Purnayasa *Tour and Travel* Bali.

Pengertian Kinerja merupakan salah satu alat ukur dari keberhasilan sebuah perusahaan. Ketika kinerja dari karyawan meningkat maka bisa dipastikan pendapatan dari perusahaan juga pasti meningkat. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan dari berbagai sisi. Kinerja itu sendiri ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Menurut Wirawan (2009:66) standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang dicapai karyawan secara individu atau kelompok pada semua indikator kinerjanya. Adapun maksud dari definisi ini ialah dimana jika prestasi yang dicapai karyawan berada dibawah dari standar kinerja maka kinerja karyawan tersebut tidak dapat diterima atau gagal, sedangkan apabila kinerja karyawan berada diposisi tengah atau di atas standar minimal kinerja maka karyawan tersebut dinyatakan layak dan berhasil.

Menurut Wirawan (2009:68) standar kinerja perlu memenuhi beberapa persyaratan yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja, yaitu: ada hubungan relevasinya dengan strategi perusahaan, mencerminkan keluhuran tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, memperhatikan pengaruh fakto-faktor di luar control karyawan, memperhatikan teknologi dan proses produksi, sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, memberikan tantangan kepada para karyawan, realistis, berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar, dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar, standar harus konsisten,

standar harus adil dan memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Dalam kinerja ada banyak hal yang dapat mempengaruhi dan merupakan suatu susunan dari berbagai macam yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Manullang (2008:20) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, (2) faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*, (3) faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, (4) faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi, (5) faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Hasibuan (2007 : 169) menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan Nitisemito (2008 : 189) kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.

Robbins (2007) mengatakan bahwa kepemimpinan *transaksional* adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara menjelaskan peran dan tugas mereka. Bass (2003) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan serta mengurangi biaya produksi dan membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut.

Komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa latin yaitu dari kata *communicatio* yang artinya menyapa, dimana komunikator berusaha menetapkan suatu kebersamaan (*communes*) dengan penerima. Jadi apabila kita akan mengadakan komunikasi dengan pihak lain, maka harus menentukan terlebih dahulu suatu sasaran sebagai dasar untuk memperoleh pengertian yang sama (Wursanto dalam Syahfarnas, 2014).

Komunikasi interpersonal disebut juga dengan istilah komunikasi antar pribadi. Komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. Sedangkan Dean Barnlund menjabarkan komunikasi interpersonal sebagai orang – orang pada pertemuan tatap muka dalam situasi sosial informal yang melakukan interaksi terfokus melalui pertukaran isyarat

verbal dan non verbal yang saling berbalasan (Mulyana, 2001 dalam Syahfarnas, 2004). Everet M. Rogers mengemukakan ada beberapa cirri komunikasi yang menggunakan saluran komunikasi interpersonal (Liliweri, 1997 dalam Rohmah, 2011) yaitu: arus pesan yang cenderung dua arah, konteks komunikasinya dua arah, tingkat umpan balik yang terjadi tinggi, kemampuan mengatasi tingkat selektivitas yang tinggi, kecepatan jangkauan terhadap audience yang besar relatif lambat.

Rumusan Hipotesis

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi kepemimpinan transaksional. Achmad (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki peran positif terhadap peningkatan komunikasi interpersonal. Hafizurrachman *et al.* (2011) menyatakan peranan kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi komunikasi interpersonal karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini didukung oleh Syahfarnas (2014) kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dan mampu meningkatkan komunikasi yang efektif. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H₁ : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komunikasi interpersonal.

Penelitian selanjutnya telah membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi kepemimpinan transaksional. (Brett *et al.*, 2009) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jacqueline *et al.* (2011) kepemimpinan

transaksional mampu mempengaruhi dan membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi kinerja kepada perusahaan. Hal ini didukung oleh Bass *et al.* (2003) kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan didalam bekerja. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H₂ : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mundarti (2007) komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Rahmat (2006) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memiliki komunikasi interpersonal yang baik (Mohammad *et al.*, 2010). Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H₃ : Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

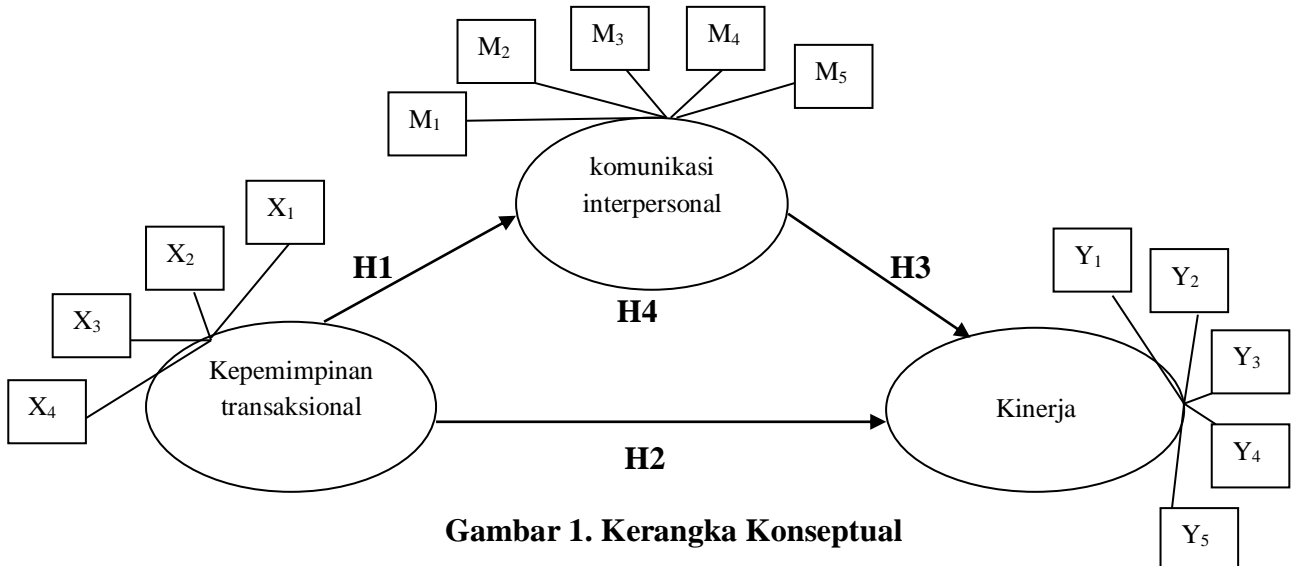
Syahfarnas (2014) menyatakan komunikasi interpersonal efektif yang dilakukan oleh seorang pimpinan mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Rahmat (2006) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan melalui peran kepemimpinan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memiliki komunikasi interpersonal yang baik terhadap pimpinan dalam melaksanakan

pekerjaan (Mohammad *et al.*, 2010). Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H₄ : Komunikasi interpersonal memediasi pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Model Konseptual

Berdasarkan penelusuran *path* analisis dan hasil-hasil penelitian terdahulu maka model penelitian dapat digambarkan seperti berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif merupakan penelitian dengan tingkatan tertinggi dibanding penelitian deskriptif dan komparatif. Melalui studi asosiatif dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala/fenomena hubungan antara variabel-variabel.

Karya ilmiah memfokuskan lokasi studi di Purnayasa *Tour and Travel* Bali yang berlokasi di Jalan No. 19 Badak Agung Renon Denpasar. Adapun alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian pada di Purnayasa *Tour and Travel* Bali yang merupakan usaha yang bergerak dibidang jasa akomodasi pariwisata khususnya *tour and travel*, harus mampu memberikan jaminan atas kualitas layanan kepada wisatawan, dan adanya dukungan dari pendapat ahli yang digunakan dalam studi ini dimanakerja karyawan ialah faktor pendukung perusahaan dalam meraih laba dan meningkatkan pelanggan.

Sumber data untuk mendukung makalah studi ini seperti sumber data primer dan sekunder. Data primer melalui data yang dikumpulkan dari dengan observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan Purnayasa *Tour and Travel*. Data sekunder sebagai pendukung adalah teori-teori pendukung, artikel-artikel, serta data *survey* mengenai perkembangan kunjungan wisatawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Purnayasa *Tour and Travel* yang berjumlah 47 orang. Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 90 karyawan Purnayasa *Tour and Travel* menggunakan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17).

Teknik Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak dengan model regresi memenuhi asumsi normalitas atau tidak. Uji multikolonieritas sebagai pedoman untuk mengetahui satu model yang bebas multikol adalah mempunyai nilai VIF (*Varian Inflatation Factor*) tidak lebih dari

10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1. Uji heteroskedastisitas dalam perhitungan *SPSS* untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik heteroskedastisitas dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi-Ysesungguhnya) yang telah *distandardized*.

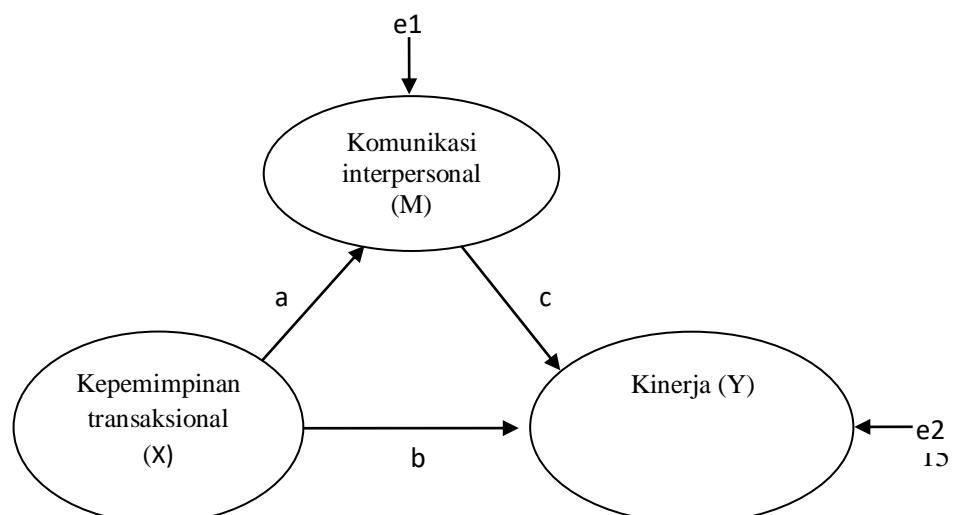
Teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori (Utama, 2009:135).

Pengaruh langsung kepemimpinan transaksional (X) terhadap komunikasi interpersonal (M) ditunjukkan oleh koefisien jalur a, pengaruh langsung kepemimpinan transaksional(X) terhadap kinerja (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur b, dan pengaruh komunikasi interpersonal(M) terhadap kinerja (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur c.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transaksional(X) terhadap kinerja (Y) diperoleh dengan mengalikan a dengan b.

Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian



Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam Preachers (2007) dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel digunakan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel pengetahuan kepemimpinan transaksional (X) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel komunikasi interpersonal(M). Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transaksional (X) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel komunikasi interpersonal(M) dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X terhadap M (a) dengan koefisien jalur M terhadap Y(b) atau ab. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} .

Untuk pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis, maka model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : komunikasi interpersonalbukan sebagai variabel mediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transaksionalterhadap kinerja.

H_1 : komunikasi interpersonalsebagai variabel mediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transaksionalterhadap kinerja.

Pada taraf nyata alpha 0,05, kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

$z_{hitung} \leq z_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti M bukan variabel mediasi

$z_{hitung} > z_{tabel}$, maka H_0 ditolak yang berarti M merupakan variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor umur dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik dan menghasilkan jasa yang berkualitas karena dengan umur

produktif yang dimiliki oleh karyawan yang akan berkorelasi terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak terhadap perusahaan. Sebagian besar responden berumur 17 – 25 tahun dengan persentase yaitu 35,5 persen. Persentase terkecil yaitu 8,9 persen dengan jumlah responden sebanyak 8 orang yang berumur 46-55 tahun. Hal ini berarti bahwa, karyawan Purnayasa Tour and Travel rata-rata berumur 17 – 25 tahun di mana Purnayasa Tour and Travel membutuhkan karyawan yang energik dan tentu saja berpenampilan menarik sehingga membuat pelanggan merasa nyaman dalam menerima pelayanan.

Jenis kelamin mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengambil pekerjaan serta perilaku karyawan. Responden sebanyak 58 orang dengan persentase laki-laki sebesar 64,5 persen sedangkan perempuan sebesar 35,5 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan Purnayasa *Tour and Travel* didominasi oleh karyawan laki-laki mengingat usaha yang digeluti Purnayasa Tour and Travel bergerak di bidang *Tour and Travel* yang membutuhkan tenaga laki-laki (sopir dan *guide*) dalam memberikan pelayanan pada pelanggan.

Pendidikan dari seorang karyawan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Faktor pendidikan karyawan berkaitan dengan jenjang karir dalam prestasi, tanggung jawab dan kerjasama dalam menjalankan pekerjaan. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SLTA sebesar 44,4 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SMP yaitu sebesar 7,8 persen. Ini dikarenakan Purnayasa Tour and Travel lebih mengutamakan karyawan pada bagian operasional Tour and Travel yang membutuhkan tenaga sopir dan *guide*.

Sebuah instrumen dikatakan valid jika memenuhi syarat $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas membuktikan hasil masing-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan secara tepat.

Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dengan ilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Hasil uji reliabilitas membuktikan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Uji normalitas akan ditampilkan pada gambar menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,741 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas dapat dilihat pada nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil membuktikan nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel tersebut bebas heteroskedastisitas.

Pengujian data penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur pertama adalah membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel bebas (kepemimpinan transaksional/X) terhadap variabel dependen (komunikasi interpersonal/M). Hasil membuktikan nilai $\text{Sig } t = 0,000 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak. Hal Ini berarti variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi interpersonal karyawan pada Purnayasa Tour and Travel.

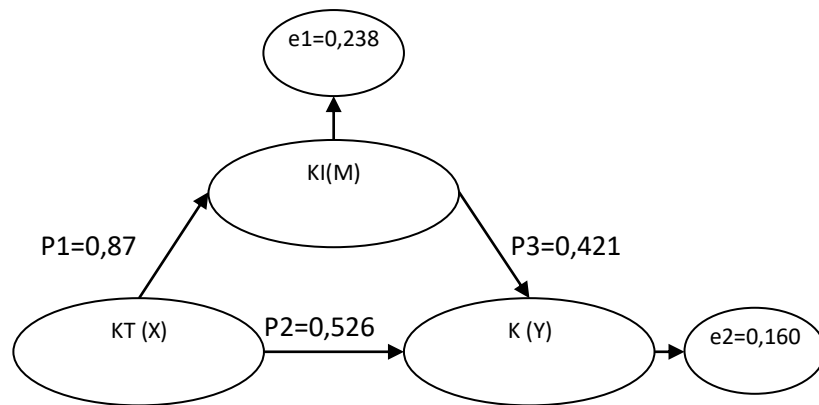
Langkah kedua dalam analisis jalur adalah membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel bebas (kepemimpinan transaksional/X) terhadap variabel dependen (kinerja/Y). Hasil membuktikan nilai *unstandardized coefficients beta* sebesar 0,526 dengan nilai $\text{sig } t = 0,000$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel.

Langkah ketiga dalam analisis jalur adalah membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel bebas (kepemimpinan transaksional/X) terhadap variabel dependen (kinerja/Y). Hasil membuktikan nilai *unstandardized coefficients beta* sebesar 0,421 dengan nilai $\text{sig } t = 0,000$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel.

Langkah keempat dalam analisis jalur adalah membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transaksional (X) dan komunikasi interpersonal (M) terhadap variabel kinerja (Y). Hasil membuktikan

nilai *unstandardized coefficients* sebesar 0,421 dengan nilai sig $t = 0,000$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel.

Gambar 3. Model Diagram Jalur Akhir



Gambar 3 digambarkan koefisien jalur pada model pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui komunikasi interpersonal. Hasil analisis seperti pada Gambar 3 terlihat bahwa koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja setelah variabel komunikasi interpersonal dilibatkan tidak bernilai 0, dengan demikian maka komunikasi interpersonal memediasi secara parsial positif pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji signifikansi peran mediasi variabel komunikasi interpersonal digunakan rumus Sobel. Dari hasil perhitungan didapatkan perbandingan nilai z hitung sebesar $0,914 > z$ tabel sebesar 0,096, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja karyawan melalui komunikasi interpersonal pada karyawan Purnayasa Tour and Travel.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Komunikasi Interpersonal Karyawan pada Purnayasa Tour and Travel

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi interpersonal. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Achmad (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki peran positif terhadap peningkatan komunikasi interpersonal. Hafizurrachman *et al.* (2011) menyatakan peranan kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi komunikasi interpersonal karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini didukung oleh Syahfarnas (2014) kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dan mampu meningkatkan komunikasi yang efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada Purnayasa Tour and Travel

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brett *et al.* (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jacqueline *et al.* (2011) kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi dan membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi kinerja kepada perusahaan. Hal

ini didukung oleh Bassett *al.* (2003) kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan didalam bekerja.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Purnayasa Tour and Travel

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mundarti (2007) komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Rahmat (2006) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memiliki komunikasi interpersonal yang baik (Mohammad *et al.*, 2010).

Peran Komunikasi Interpersonal dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada Purnayasa Tour and Travel

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi interpersonal pada karyawan Purnayasa Tour and Travel. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal secara signifikan memediasi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahfarnas (2014) menyatakan komunikasi interpersonal efektif yang dilakukan oleh seorang pimpinan mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Rahmat

(2006) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan melalui peran kepemimpinan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memiliki komunikasi interpersonal yang baik terhadap pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan (Mohammad *et al.*, 2010).

SIMPULAN DAN SARAN

Melihat dan memahami pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka hal-hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut : (1) kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi *interpersonal* karyawan pada Purnayasa Tour and Travel, (2) kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel, (3) komunikasi *interpersonal* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Purnayasa Tour and Travel, (4) komunikasi *interpersonal* memediasi pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Purnayasa Tour and Travel.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut : (1) sebagai pimpinan Purnayasa Tour and Travel untuk mengendalikan dan menciptakan suasana yang kondusif dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam perusahaan sudah sewajarnya menerapkan kepemimpinan transaksional. Adapun langkah-langkah dan program-program yang dapat membantu karyawan mengatasi masalah seperti: menyampaikan tugas yang sesuai dengan *job base* karyawan, memaksimalkan peran seorang pimpinan dalam menyampaikan tugas dan tanggung jawab mereka sehingga mereka memiliki kinerja yang baik, (2) perlu dilakukan peningkatan perhatian pada permasalahan

komunikasi interpersonal karyawan. Mengingat saat ini tingkat persaingan *tour and travel* yang semakin ketat berdampak terhadap target yang dibebankan perusahaan terhadap karyawan yang semakin berat. Dengan beban kerja yang semakin berat, mengharuskan karyawan memiliki komunikasi yang efektif dan lebih memperhatikan kepentingan perusahaan dengan cara sosialisasi dan koordinasi dari atas ke bawahan sehingga mampu mendukung kinerja mereka dan menjalin hubungan yang erat antar sesama karyawan.

REFERENSI

Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Pembangunan Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1): h:220-228.

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi, Jakarta: Bhineka Cipta.

Balasundaram Nimalathasan, 2012. Employee Job Satisfaction and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Internasional Journal Associate PhD Valeriu University of Jaffna, Sri Lanka*, 1(1) : h:44.

Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h: 207-218.

Brett Anthony Hayward, 2009. Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in Organizations South Africa. *Internasional Journal Rhodes University*, 1(6) : h:2.

Douglas B. Currivan. 2006. The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover", *University of Massachusetts, Boston, MA, USA*.

Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.

Hafizurrachman, Laksono Trisnantoro, Adang Bachtiar. 2011 Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat dalam Menjalankan Kebijakan

- Keperawatan di Rumah Sakit Umum Daerah. *Jurnal Artikel penelitian Gajah Mada*, 61(10): h: 387.
- Hasibuan Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kaihatu: Cetakan kelima.
- Jacqueline M. Omuya, David M. Kungu, Leonard S. Mulongo and Dedan O. Ong'anya, 2011. Effect of Team Building on The Performance Of Employees in Organizations Towards The Realization Of millennium Development Goals: A Survey Of Selected Banks In Eldoret. *International Journal of Current Research*, 3(11): h: 049-054.
- Mantra, Ida bagus.2008. *Autobiografi Seorang Budayawan*. Penyunting I.B. Wiana. Denpasar : Upada Sastra.
- Manullang, Marihot. 2008. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Mohammad Syibli, Indung Sudarso dan Udisubakti Ciptomulyono, 2010. Analisis pengaruh faktor-faktor rekrutmen terhadap kinerja SDM Outsourcing PT Telkom dengan pendekatan Sem (*Structural Equation Modelling*). Tesis pascasarjana ITS Surabaya
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalialia*. Adisi Indonesia.
- Obasan, Kehinde A. 2012. Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*. 3(7): h: 37-44.
- Preacher, K. J. 2007. "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*.
- Rahmat Nugroho, 2006. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). Thesis Manajemen, 2(1): h: 1-13.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stephans. 2007, *Organization Bahaviour, Seventh Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632*.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

- Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Slamet Riyadi. 2011 Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 13(1): h: 40
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyana Utama, Made. 2009. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Syahfarnas Adi Putratoro, 2014. Pengaruh kepemimpinan, komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior Anggota Rotaract Club Semarang*. Karya Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yunxia Feng, Steve Foster and Geert Heling. 2006. Study on the impact of societal cultural orientations on employee performance evaluation practices in business organization - The case of China. *Journal Associate professor of Nanjing University*. 1(1): h: 1-22.