

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Kinerja

Menurut Lita Wulantika dalam jurnal yang berjudul *Employee Performance Influenced by Their Quality of Work Life and Work Discipline* (2018) mengungkapkan

“Employee performance is one of the dimensions that can be used to measure, evaluate the strength of employees in surviving and carry out their duties and obligations to the organization where they take shelter. Employees are required to be able to carry out tasks that are charged to him well, namely by optimizing work time, discipline, and honesty in order to achieve work with high quality and quantity”

Dalam Isniar Budiarti (2013) mengatakan bahwa kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* (Cash and Fischer, 1987 dalam Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2003: 27).

Moehariono dalam kutipan Indarjanti dan Bodroastuti (2012) Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Widiaswari (2011) Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Kinerja karyawan merupakan suatu perbandingan hasil kerja yang berkualitas dengan standar yang telah ditetapkan untuk pencapaian pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Kurniati *et al*, 2012).

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang maupun kelompok dalam upaya memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi (Wahyuni, 2012).

Berdasarkan uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan

sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dalam kutipan Saragih (2009) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antar lain:

1. Faktor individu sebagai hal atau kapasitas yang melekat pada pribadi karyawan dan kualitas diri karyawan serta hal-hal yang melatarbelakangi karyawan sendiri. Beberapa sub faktor individu:
 - a. Kemampuan adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.
 - b. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.
 - c. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.
 - d. Demografi seseorang adalah ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan, meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan

2. Faktor psikologis merupakan ilmu mengadaptasikan jiwa atau target persentuhan dan penyatuan pribadi, penerimaan seseorang terhadap diri sendiri dan penerimaan orang lain terhadap dirinya, yang kesemuanya itu bermuara kepada perasaan bahagia dan kesenangan jiwa. Beberapa sub faktor psikologis:
- a. Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Pesan dapat dikatakan sebagai pemberian makna pada stimuli indrawi (*sensory stimuli*).
 - b. Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan pada seseorang sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun secara informal.
 - c. Sikap adalah afek/penilaian positif atau negatif terhadap suatu objek.
 - d. Kepribadian adalah keseluruhan sikap, perasaan, ekspresi, dan temperamen seseorang.
 - e. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.
 - f. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

3. Faktor organisasi merupakan suatu kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama dan pembagian kerja yang tetap. Beberapa sub faktor organisasi:
 - a. Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi).
 - b. Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.
 - c. Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
 - d. Sistem Penghargaan (*reward system*) adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kriteria yang sering dinilai selama proses penilaian kinerja adalah kuantitas dan kualitas. Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai secara kelompok maupun individu sesuai dengan prosedur kerja. Berdasarkan prosedur

pegawai dapat mengetahui seberapa jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Kualitas merupakan ukuran seberapa baik karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan.

2.1.1.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012: 233) suatu pekerjaan dapat diukur antara lain:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

4. Kehadiran

Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja sama

Kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.2 Kepemimpinan Visioner

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hal yang penting dan utama dalam setiap pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, bangsa dan negara. Dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi, bangsa dan negara akan terlihat arah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya karena pemimpin merupakan sosok yang memberikan instruksi kepada bawahan agar dapat mengerti atas apa yang harus dilakukan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Darth dan Paulus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Menurut Sutikno (2014:16) mengungkapkan :

“Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya”.

Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2015:30) berpendapat :

“kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi”.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses atau perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendaftarkan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

a) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian

di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.2.3 Pengertian Visioner

Setelah dijelaskan secara detail tentang pengertian kepemimpinan, maka berikut ini dijelaskan tentang istilah visioner. Sebuah kata kunci utama dalam kepemimpinan dan manajemen adalah visi, kemampuan utama untuk membayangkan kondisi masa depan yang berbeda dan lebih baik dan cara-cara untuk mencapainya. Berikut ini merupakan definisi visioner yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Danim dan Suparno (2012:6) mengemukakan bahwa :

“Visi lebih dari hanya sekedar sebuah gagasan atau gambaran tentang masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi yang benar merupakan gagasan yang penuh dengan kekuatan mendesak dimulainya masa depan dengan mengandalkan kemampuan, keterampilan, bakat dan sumberdaya dalam mewujudkannya. Secara personal, manusia visioner mampu melahirkan gagasan-gagasan berpengaruh dan menginspirasi orang-orang kreatif untuk mewujudkan gagasan-gagasan kependidikan menjadi kenyataan. Orang-orang berbakat dan pembuat kebijakan selalu ingin berada di mana ada tindakan dan pimpinan organisasi pendidikan yang menunjukkan kepada mereka mengenai arah tujuannya, yakni dengan memberikan visi mengenai hari esok yang lebih baik”.

Peran penting Visi tidak hanya pada tahap awal ketika perencanaan atau pengembangan organisasi dimulai, tapi visi berada pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi. Selain itu visi merupakan rambu penunjuk bagi siapa saja yang ingin mendalami sebuah organisasi dan ke mana arahnya. Cepat atau lambat akan tiba waktunya, dimana organisasi harus merumuskan kembali arahnya atau mungkin suatu perubahan menyeluruh dan langkah pertamanya selalu berupa sebuah visi yang baru. Hal itu semua menginspirasi setiap orang yang terlibat dalam organisasi, bahwa perubahan benar-benar diperlukan dan sedang terjadi Danim dan Suoarno (2012:7).

Pendapat lain diungkapkan oleh Block sebagaimana dikutip Bush dan Coleman (2008:36), visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan. Visi merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam lingkungan birokrasi maupun non birokrasi.

Sinamo dan Santosa (2012:217) mengatakan bahwa pada tingkat operasional, visi merupakan perkakas di tangan pemimpin agar bisa menggalang aliansi dan membentuk penjabaran tujuan dengan semua konstituennya, bagaikan seberkas vektor yang searah menuju sarannya. Pemimpin visioner jelas lebih mampu memberdayakan seluruh konstituennya. Visi oleh banyak pakar kepemimpinan diyakini mampu membantu pemimpin memfokuskan energi organisasi untuk berhasil.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa visioner adalah sebuah gagasan dan inovasi untuk masa yang akan datang, agar organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik.

2.1.2.4 Pengertian Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya. Di benaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi Marno (2007:37).

Saiful Sagala (2000:164) mengatakan setiap institusi memerlukan pemimpin yang memiliki visi atau misi yang disebut dengan visioner, dekat dengan stakeholder atau masyarakat yang membutuhkan jasa organisasinya, memiliki gagasan inovatif yang luas, familiar dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dampak atau hasil dari kepemimpinan visioner pada organisasi akan

tampak pada caranya dalam menentukan kebijakan dan keputusan, dasar pertimbangan pengambilan keputusan, cara yang sesuai dengan aturan dan sesuai pula bagi pihak yang menerima delegasi, acuan sikap dalam bekerja dan acuan pengawasan.

Menurut Marno (2007:89), kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan disebut *visionary leadership*. *Visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan prosentase, atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai.

Di pihak lain Goleman (2004:65) mengatakan bahwa kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dengan orientasi untuk masa depan sehingga organisasi tersebut dapat berkembang dan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

2.1.2.5 Karakteristik dan Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

1. Berwawasan ke masa depan : pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting.
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola “mimpi” menjadi kenyataan : pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.

6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya : pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai – nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan contoh.
7. Membangun hubungan (relationship) secara efektif : pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu – malu dalam *member reward* dan *punishment* terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi.
8. *Innovative* dan *proaktif* : dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah – langkah kedepan dan isu – isu terbaru tentang organisasi/instansi.

Adapun ciri-ciri pemimpin visioner menurut McLaughlin (2001) yaitu:

1. **Komitmen Terhadap Nilai Spiritual** sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak.
2. **Memiliki inspirasi visi yang bersih** dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.

3. **Menghormati hubungan baik** diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim.
4. **Berani mengambil langkah inovatif;** melalui kemampuan Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang "di luar kebiasaan" pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik.

2.1.2.6 Indikator Kepemimpinan Visioner

Menurut Taty dan Dedi Achmad (2009:143) terdapat 9 indikator gaya kepemimpinan visioner diantaranya :

1. Memikirkan masa depan perusahaan
2. Menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif
3. Berupaya mewujudkan perusahaan yang berkualitas
4. Memperjelas arah dan tujuan usaha, mudah dimengerti dan diartikulasikan
5. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar yang baik
6. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen
7. Menyiaratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi
8. Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar
9. Mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dan kemampuan karyawan yang berbeda.

2.1.3 Pemberdayaan Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2016) menyatakan pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Keseluruhan dari pekerjaan yang akan dikerjakan akan melatih karyawan dalam mengembangkan kemampuan sehingga menimbulkan rasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan yang diberikan organisasi.

Mulyadi (2007:135) menyatakan bahwa:

“pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”.

Pradiansyah (2012:111) menyatakan “pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*)”.

Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:15) menyatakan :

“Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan karyawan adalah bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani

mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku dan kinerja karyawan yang efektif.

2.1.3.2 Metode Pemberdayaan Karyawan

Jika sebuah organisasi ingin menciptakan karyawan yang mampu diberdayakan, produktif, berkontribusi, dan bahagia, maka organisasi tidak boleh membatasi informasi yang bisa didapatkan karyawan. Menurut Rathna (2013) ada metode terpenting dalam pemberdayaan karyawan, yaitu:

a) Menunjukkan bahwa nilai organisasi untuk karyawan

Manajer menganggap orang-orang dapat berkontribusi terhadap kinerjanya. Tujuan manajer adalah untuk menunjukkan apresiasinya terhadap nilai yang diberikan pada organisasi sebagai pendukung bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

b) Percaya pada orang lain

Mempercayai pekerjaan orang lain bahwa mereka dapat melakukan hal yang benar, membuat keputusan yang tepat, dan mampu mengerjakan tugas dengan baik membuat pekerjaan dapat berjalan dengan sesuai.

Tindakan seperti ini juga menimbulkan rasa percaya diri karyawan bahwa mereka mampu mengerjakan hal yang baru.

c) Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan

Pastikan bahwa karyawan memiliki akses dan kemudahan dalam mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan yang bijaksana.

d) Memberikan *feedback*

Feedback harus diberikan kepada karyawan agar mereka tahu bagaimana keadaannya. *Feedback* dapat dirasakan sebagai penghargaan dan pengakuan serta pembinaan bagi karyawan untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

e) Menyelesaikan masalah

Saat timbul masalah, tanyakan kepada karyawan apa yang salah dengan sistem kerja yang menyebabkan kegagalan, bukan apa yang salah dengan mereka.

f) Membuat karyawan merasa dihargai dan diakui

Jika karyawan kurang diperhatikan, kurang dipuji, dan kurang dihargai, hasil pemberdayaan karyawan tidak dapat dilihat. Kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi untuk memberikan energi terhadap kinerja mereka. Pengakuan memegang peran penting dalam pemberdayaan karyawan.

2.1.3.3 Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Konsep pemberdayaan terjadi ketika kegiatan pendidikan dan pelatihan dirasa sudah tidak efektif lagi karena dinilai terlalu bersifat *top down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi karyawan. Pemberdayaan adalah suatu cara pendekatan baru yang lebih bersifat *bottom up* karena menuntut karyawan lebih kreatif dan inovatif dengan dukungan langsung dari atasan. Menurut Wibowo (2016) beberapa alasan perlunya pemberdayaan:

- a. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memperdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.

- b. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.
- c. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memperdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
- d. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Menurut Kahn (2007:54) dalam Arifin, et. al (2014:16) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilihat dari dimensi sebagai berikut :

1. Keinginan

- 1) Pegawai diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
- 2) Memperkecil penilaian subjektif dan memperluas keterlibatan pegawai
- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
- 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. Kepercayaan Diri

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
- 2) Menggali ide dan saran dari pegawai
- 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- 4) Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik.

3. Kredibilitas

- 1) Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
- 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

4. Akuntabilitas

- 1) Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
- 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- 3) Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
- 4) Memberikan bantuan kepada pegawai dalam penyelesaian beban kerja
- 5) Menyediakan program umpan balik hasil evaluasi kinerja

5. Komunikasi

- 1) Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- 3) Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di luar kompetensi tugas.

2.1.4 Komunikasi Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi merupakan ilmu yang mempelajari cara berinteraksi dalam sebuah organisasi. Komunikasi sendiri merupakan bagian yang

ada di dalam suatu organisasi, guna membantu untuk keberlangsungan aktivitas organisasi. Berikut definisi menurut para ahli:

Menurut Pace dan Faules (2015:31), bahwa:

“Komunikasi Organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan”.

Menurut Liliweri (2014:365), bahwa:

“Komunikasi organisasi adalah studi tentang bagaimana orang-orang yang bekerja di dalam organisasi berkomunikasi dalam konteks organisasi; serta interaksi dan pengaruh antara struktur organisasi dengan pengorganisasian”.

Menurut Syamsudin dan Firmansyah (2016:36), bahwa:

“Komunikasi organisasi merupakan struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi”.

Menurut Wiryanto dalam Romli (2014:2), bahwa:

“Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi”.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi saling berkaitan satu dengan yang lain. Komunikasi merupakan alat untuk membangun sebuah organisasi yang baik. Jika terjadi kesalahan dalam

penafsiran komunikasi, akan berpengaruh kepada tujuan organisasi. Sehingga sumber daya manusia yang ada dituntut untuk mengerti dan memahami dalam melaksanakan tugas-tugas yang di informasikan atau diberikan. Maka perlu memahami fungsi dari komunikasi dalam organisasi, yang akan di bahas dalam teori berikutnya.

2.1.4.2 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2016:6-37), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

1. Sebagai informasi

Komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

2. Sebagai kendali

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

3. Sebagai motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.

4. Pengungkap emosional

Bagi sebagian komunitas, mereka memerlukan interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam komunitas itu merupakan cara anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sosial.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi

Pada penelitian ini penulis akan meneliti komunikasi organisasi internal, dengan dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2015:184-205), sebagai berikut:

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Khan dalam Pace dan Faules (2015:185) mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan :

- 1) Informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission)

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan :

- 1) Aliran informasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya
- 2) Komunikasi ke atas memberi tahu penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan dan bahkan mendorong keluhan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi operasi sebenarnya
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran saran mengenai operasi organisasi
- 5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah.

6) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal:

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan pegawai.

4. Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

5. Komunikasi informal, pribadi atau selentingan

Selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak bisa diperoleh dari jalur biasa. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dipegang oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri tidak terlihat rahasia.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasilnya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1

Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
1	Warsidi (2012)	Judul: Pengaruh kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai terhadap	Kepemimpinan visioner, pemberdayaan pegawai, dan	Persamaan: peneliti dan peneliti terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
		<p>kinerja pegawai di Dinas Tata Ruang dan permukiman Kab. Cianjur</p> <p>Metode: <i>descriptive survey</i> dan <i>explanatory survey</i></p> <p>Sampel:167 responden</p>	<p>kinerja pegawai di Distarkim Kab. Cianjur termasuk dalam klasifikasi yang tinggi. Kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Distarkim Kab. Cianjur.</p> <p>Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Distarkim Kab. Cianjur. Kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Distarkim Kab. Cianjur.</p>	<p>menggunakan Kepemimpinan Visioner, Pemberdayaan dan Kinerja sebagai variabel</p> <p>Perbedaan: Studi kasus tempat diadakannya penelitian berbeda</p>
2	Elmi, Sugeng Rusmiwari, Roro Merry	Judul: Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja dalam memberikan pelayanan	Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif antara	Persamaan: menggunakan variabel kepemimpinan

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
	Chornelia W (2017)	<p>administrasi (Studi kasus di kantor Desa Pesanggrahan Kec. Batu Kota Batu)</p> <p>Metode: Deskriptif Kuantitatif, analisis regresi linear sederhana</p> <p>Sampel: 15 responden</p>	<p>kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan visioner diterapkan oleh seorang pemimpin di instansi pemerintahan maka semakin baik pula kinerja pegawai yang ada dikantor tersebut</p>	<p>visioner sebagai variabel independen</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu mengungkapkan kepemimpinan visioner terhadap kinerja berpengaruh positif sedangkan penulis akan meneliti kepemimpinan visioner dan pemberdayaan terhadap kinerja</p>
3	Dudung Juhana, Reni Ambarsari (2012)	<p>Judul: Pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas pertambangan dan energi provinsi Jawa Barat</p> <p>Metode: analisis jalur</p> <p>Sampel: 107 responden</p>	<p>pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,352 melalui pengembangan karier sebesar 0,091 dan secara keseluruhan sebesar 0,459 atau 45,9 % . Bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Persamaan: penggunaan kepemimpinan visioner yang peneliti terdahulu dan penulis teliti sebagai variabel independen</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan analisis jalur</p>

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
			<p>pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,089 melalui pengembangan karier sebesar 0,107 dan secara keseluruhan sebesar 0,196 atau 19,6 %. bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,746 atau sebesar 74,6 %. Sisanya sebesar 25,4 % ditentukan oleh variabel lain.</p>	
4	Jaclyen Tielung (2013)	<p>Judul: Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah VII Manado</p> <p>Metode: asosiatif, analisis regresi berganda</p> <p>Sampel: 56 responden</p>	<p>variabel pemberdayaan karyawan, motivasi, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero)</p>	<p>Persamaan: menggunakan pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu mengungkapkan variabel pemberdayaan karyawan,</p>

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
			Wilayah VII Manado. variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah VII Manado.	motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penulis akan meneliti kepemimpinan visioner dan pemberdayaa terhadap kinerja.
5	Adetya Vianty Putri, I Komang Ardana (2016)	Judul: Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. HD Motor99 Denpasar Metode: asosiatif kausalitas Sampel: 57 stratified random sampling	motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Uji ANOVA diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 54,	Persamaan: peneliti sama-sama menggunakan variabel pemberdayaan dan kinerja karyawan Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan responden dengan <i>stratified random sampling</i> sedangkan penulis

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
			<p>pada $\alpha = 0,05$ maka nilai F tabelnya adalah $F_{0,05}(2,54) = 3,17$. Sedangkan $F_{hitung} = 17,780$. Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, $217,161 > 3,17$, dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak pada taraf nyata $0,05$. Ini berarti, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan).</p>	<p>menggunakan responden dari seluruh karyawan di perusahaan.</p>
6	Muhammad Anshar (2017)	<p>Judul: <i>The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior To Performance Of Customs and Excise Functional</i></p> <p>Metode: Deskriptif Kuantitatif & Survey</p> <p>Sampel: 98 responden</p>	<p>1) <i>visionary leadership has a direct and positive impact on performance.</i> 2) <i>learning organization has a direct and positive effect on performance.</i> 3) <i>innovative behavior has a direct and positive effect on performance.</i> 4) <i>visionary leadership has a direct and positive influence on innovative behavior.</i> 5) <i>learning organization has a direct and positive effect on</i></p>	<p>Persamaan: sama-sama menggunakan kepemimpinan visioner sebagai variabel independen</p> <p>Perbedaan: peneliti menggunakan kepemimpinan visioner, pemberdayaan dan kinerja sebagai variabel. Sedangkan peneliti terdahulu menggunakan Visionary Leadership,</p>

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
			<i>innovative behavior. 6) visionary leadership has a direct and positive influence on the learning organization</i>	Learning Organization, Innovative Behavior and performance sebagai variabel
7	Gaudreau Meyerson (2012)	Judul: <i>Effect of Empowerment on Employees Performance</i> Metode: Deskriptif Sampel: 226 selected randomly	<i>The purpose of this study was assessment of empowerment's effects (delegation of authority, encouragement and giving reward and participating management) and determination of priority and classification of these dimensions' effects on employees' performance improvement. The results showed that the main hypothesis; that is, implementation of empowerment's dimensions in organization, in comparison with before implementation of empowerment, has caused improvement of</i>	Persamaan: peneliti terdulu dan penulis menggunakan pemberdayaan dan kinerja karyawan sebagai variabel bebas. Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan responden dengan <i>selected randomly</i> sedangkan penulis menggunakan responden dari seluruh karyawan di perusahaan.

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
			<i>employees' performance with correlation coefficient 0.607, R square 0.369 and significant level 99 percent.</i>	
8	Miss Richa Aryan, Dr. Surat Singh & Dr. Amrinder Singh (2016)	<p>Judul: <i>Employees Empowerment and their Performance in Private Sector : An Analytical Study</i></p> <p>Metode: Descriptive Statistics</p> <p>Sampel: 80 simple random sampling</p>	<p><i>The study made an attempt to identify the factors affecting the empowerment of private sector employees in the Punjab. All the six factors 'communication empowerment', 'consultation empowerment', 'motivational empowerment', 'codetermination empowerment', 'autonomy empowerment', 'control empowerment' represents different empowerment attributes important to employees.</i></p>	<p>Persamaan: alat ukur kinerja yang digunakan peneliti dan penulis salah satu nya adalah pemberdayaan. Data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner.</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan responden dengan <i>simple random sampling</i> sedangkan penulis menggunakan responden dari seluruh karyawan di perusahaan.</p>
9	Vincentzo Calnivy, et all (2015)	Judul : Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMA Regina Pacis Bogor	Terdapat pengaruh komunikasi organisasi yang berlaku di SMA	Persamaan: Peneliti terdahulu dan penulis menggunakan

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
		<p>Metode : kuantitatif</p> <p>Sampel: 46 sampel jenuh</p>	<p>Regina Pacis Bogor, yaitu sebesar 8.473 dengan persentase 72,3% yang termasuk ke dalam kategori baik. Artinya kriteria rata-rata responden mengenai komunikasi organisasi secara keseluruhan adalah baik. Namun masih terdapat kekurangan dimana para guru menilai masih ada yang kurang baik dalam SMA Regina Pacis Bogor, terlihat dari dua dimensi yang memiliki kategori kurang baik, yaitu kepuasan organisasi dan ketepatan pesan.</p>	<p>sampel jenuh sebagai responden</p> <p>Perbedaan: Metode yang digunakan peneliti terdahulu hanya kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif.</p>
10	M. Imam Muttaqijn (2016)	Judul : Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja serta	Terdapat pengaruh signifikan yang baik secara simultan dan parsial antara	Persamaan : metode yang digunakan peneliti terdahulu dan penulis adalah

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
		Implikasinya pada Kinerja Karyawan Metode : Deskriptif dan Explanatory Survey Sampel : 346 Responden	kepemimpinan visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara simultan dan parsial antara kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	<i>descriptive dan explanatory survey</i> Perbedaan : peneliti terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan penulis tidak menggunakan variabel intervening.;

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan di era modern ini. Kepemimpinan yang visioner bertujuan sebagai agen perubahan jaman menuju yang lebih baik. Kepemimpinan gaya ini haruslah mereka yang memiliki kecerdasan dalam memprediksikan kebutuhan masa depan, sehingga bisa mempersiapkannya dari sekarang.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini (Robbins, 2001:195) yang kutip oleh Warsidi (2012).

Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Pasalnya karena adanya kepercayaan dari pihak manajemen kepada karyawan.

Pengelola perusahaan mesti memberdayakan karyawannya, kalau ingin karyawannya memiliki motivasi serta etos kerja yang baik, sehingga kinerja mereka meningkat. Pemberdayaan dapat dilakukan melalui pemberian tanggung jawab serta wewenang yang lebih, yang akan menciptakan keinginan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya (Arifin, 2014).

Pemberdayaan karyawan bisa dikatakan sebagai partisipasi manajemen yang melibatkan karyawan untuk bertanggung jawab di dalam proses kerjanya (Elnaga dan Amen, 2014).

Komunikasi penting dalam sebuah perusahaan, komunikasi yang baik dalam sebuah perusahaan akan menunjang setiap kegiatan operasional yang ada diperusahaan. Komunikasi yang baik juga akan mencerminkan kegiatan perusahaan berjalan dengan baik atau tidak.

Berkaitan dengan kinerja karyawan, setiap perusahaan pastinya ingin memiliki karyawan yang mempunyai kinerja yang maksimal. Kinerja yang maksimal tentunya juga akan mempengaruhi setiap kegiatan organisasi, semakin kinerja karyawan baik maka perusahaan pun akan dapat mencapai tujuannya dengan baik.

2.2.1 Pengaruh Antar Varibel Penelitian

2.2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sihol Situngkir (2005 : 156) dalam Dudung Juhana (2012) bahwa kepemimpinan visioner merupakan penajaman dari kepemimpinan tranformasional yang lebih fokus pada penekanan arti pentingnya penetapan visi dalam mengantisipasi kemungkinan perubahan ke depan.

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki target-target dan selalu berorientasi ke depan demi kemajuan dan berkembang nya perusahaan yang dimilikinya.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian Elmi, Sugeng Rusmiwari, Roro Merry Chornelia W (2017) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan visioner diterapkan oleh seorang pemimpin di instansi pemerintahan maka semakin baik pula kinerja pegawai yang ada dikantor tersebut.

Penelitian yang dilakukan Dudung Juhana dan Reni Ambarsari (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan kepemimpinan visioner sehingga rencana yang bersifat strategis dan berjangka panjang dapat lebih diandalkan. Dalam implementasinya perlu upaya membangkitkan semangat para pegawai, mengharai antusiasme pegawai, dan membantu berbagai kendala yang dihadapi oleh

pegawai, mengoptimalkan bakat-bakat yang dimiliki pegawai untuk kepentingan pencapaian tujuan, serta menjadi panutan bagi para pegawai.

Muhammad Anshar (2017) dalam jurnal nya yang berjudul “*The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior To Performance Of Customs and Excise Functional*” mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2.1.2 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Widodo Sunaryo (2009) bahwa pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, ketrampilan-ketrampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Hasil-hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan di berbagai perusahaan adalah peningkatan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Jaclyen Tielung (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Miss Richa Aryan, Dr. Surat Singh & Dr. Amrinder Singh (2016) mengungkapkan bahwa implementasi dimensi pemberdayaan yang dilakukan organisasi dibandingkan sebelum melakukan pemberdayaan menyebabkan peningkatan kinerja.

2.2.1.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi sangat penting bagi setiap orang, karena orang-orang pernah menghadapi situasi dengan komunikasi sebagai masalah pokok. Apakah komunikasi itu berlangsung antara orang dengan orang, bangsa dengan bangsa, dalam organisasi atau dalam kelompok kecil, kegagalan berkomunikasi sangat besar pengaruhnya; sangat sulit mencari satu aspek pekerjaan manajer atau pimpinan organisasi yang tidak berkaitan dengan komunikasi.

komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada hakekatnya komunikasi organisasi merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Temuan ini juga diperkuat dengan penelitian Vincenzo Calnivy et. all (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan visioner menggambarkan segala sikap, perilaku dan keputusan yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko.

Wood, Wallace dan Zeffane dalam Widodo Sunaryo (2009) mengemukakan bahwa pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasi terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari. Selanjutnya dikemukakan bahwa pemberdayaan adalah aktivitas yang terfokus pada pemberian kekeluasaan (*liberating*), bukan pengendalian (*controlling*), kepada karyawan untuk mengaktualisasikan energinya, dan untuk menselaraskan (*balancing*) pencapaian tujuan pribadi karyawan (pengembangan diri, kesejahteraan, dan lain-lain) dan tujuan yang ditetapkan organisasi (produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan lain-lain).

Dengan memiliki pemimpin yang mempunyai visi dan target-target untuk kepentingan perusahaan dan melakukan pemberdayaan karyawan secara maksimal tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat, semakin meningkatnya kinerja seorang karyawan pastinya akan berdampak juga pada keuntungan perusahaan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian Warsidi (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik parsial maupun

simultan kepemimpinan visioner dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

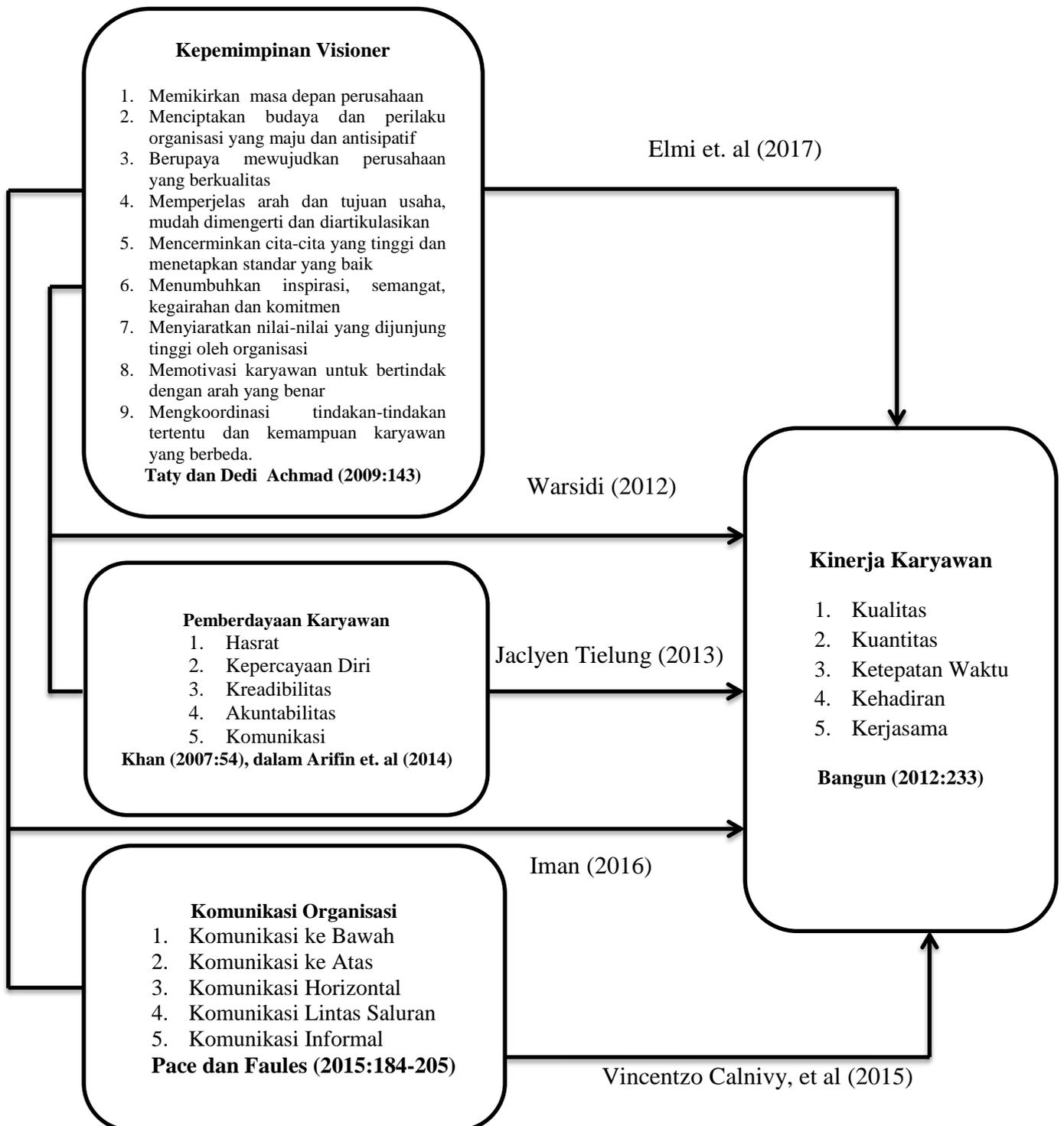
2.2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Visionary leadership merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya.

komunikasi organisasi merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Temuan penelitian ini juga didukung penelitian Iman Muttaqijn (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang baik kepemimpinan visioner dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pemaparan teori-teori dan keterkaitan antar variabel yang telah peneliti jelaskan, maka peneliti dapat menggambarkan skema pengaruh kepemimpinan visioner dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Abdul Hamid, 2010:16). Pada rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk point no 1 tidak dibuat deduksi uji hipotesis, penulis hanya menjabarkan ke 4 variabel tersebut. Adapun point no 2-5 dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan visioner dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan secara simultan di CV. Kaya Rasa Food.
- H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan visioner dan komunikasi organisasai terhadap kinerja karyawan secara simultan di CV. Kaya Rasa Food.
- H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan visioner, pemberdayaan karyawan dan komunikasi organisasai terhadap kinerja karyawan secara parsial di CV. Kaya Rasa Food.