

## **BAB 2 KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Pustaka**

#### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Dalam praktik sehari-hari, pemimpin dan kepemimpinan seharusnya dapat diterapkan dalam semua aspek kehidupan kita , dimulai dari komunitas atau organisasi yang paling kecil yaitu keluarga, kemudian di terapkan dalam lingkungan kerja sehari hari, perusahaan atau organisasi bisnis, sosial, dan masyarakat bahkan kehidupan berbangsa dan bernegara. *Leader* dan *leadership* istilah yang pada saat ini praktiknya mengalami banyak perubahan dan penyempurnaan. Seperti diungkapkan beberapa tokoh penting, yaitu John C. Maxwell (Manager's Scooper, 2006) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, dan kemampuan memperoleh pengikut dan menjadi seorang yang diikuti oleh orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan.

Kepemimpinan mengandung ilmu, Teknik, dan ciri tersendiri. Kepemimpinan bukan berarti memimpin orang untuk sesaat seperti memimpin upacara bendera atau paduan suara, tetapi lebih merujuk pada seseorang yang memimpin organisasi atau institusi. Yang diharapkan dari sebuah kepemimpinan adalah kesejahteraan bagi manusia yang dipimpinnya. (Salsabiela, 2020:5-6). Kepemimpinan juga merupakan bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak oranglain untuk berbuat sesuatu yang penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Deddy Mulyadi (2009:3-4) menegaskan bahwa hakikat kepemimpinan adalah :

1. Proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
2. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan Bersama

3. Kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan
4. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

Kemampuan pimpinan dari suatu perusahaan baik besar maupun kecil, dianggap sebagai faktor yang penting dalam membentuk nilai organisasi dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut V.G. Kondalkar (2007, p.7) seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menjelaskan, memahami memprediksi dan mengontrol perilaku individu dalam organisasi. Lingkungan internal yang tepat akan membantu organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang menguntungkan serta akan membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerja secara efektif terhadap produktivitas yang lebih tinggi. Menurut Richard Luecke,(2006,p. 116) ada beberapa hal yang harus di lakukan pemimpin untuk mengelola kreatifitas dan inovasi yaitu:

- Mengembangkan Budaya
- Menetapkan arah strategis
- Terlibat Dengan Inovasi
- Bersikap Terbuka Tapi Skeptis
- Meningkatkan ide
- Menerapkan pemikiran portofolio
- Menempatkan orang yang tepat dan bertanggung jawab

Pemimpin dikategorikan kedalam 2 bagian besar, pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal ialah mereka yang di tunjuk sebagai pemimpin atas dasar keputusan dan pengangkatan untuk memangku sebuah jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya. Contohnya Lembaga eksekutif, legislative dan yudikatif. Sedangkan pemimpin informal ialah mereka yang ditunjuk memimpin secara tidak formal karena memiliki kualitas unggul, di mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok / komunitas

tertentu. Contohnya, tokoh masyarakat, pemimpin agama, adat, LSM, guru, bisnis, dll.

Bila diuraikan kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, maka Pemimpin adalah seorang yang memiliki pengikut atau orang yang dipimpinya yang dapat melakukan proses kepemimpinan tersebut, mampu menunjukkan arah yang dituju, sehingga orang-orang mempercayai dan mengikuti perkataannya. Pemimpin sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk bisa berkembang dan bertahan hidup, tidak sedikit organisasi atau perusahaan yang tidak berkembang atau bahkan gulung tikar jika masalahnya terletak pada seorang pemimpin. Didalam buku *The Art Of Leadership*, Salsabiela menguraikan jenis-jenis pemimpin (2020: 18), sebagai berikut:

1. Pemimpin autokratis, Mengandalkan kekuatan atau kekuasaan, menggagap dirinya paling berkuasa, keras dan mempertahankan prinsip, jauh dari pengikutnya, memerintah dengan memaksa
2. Pemimpin *Laisses faire*, Memberi kebebasan kepada pengikut, tidak terlibat dalam kegiatan, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada pengikut, tidak mempunyai wibawa, tidak ada koordinasi dan pengawasan yang baik
3. Pemimpin *paternalistic*, Bertindak sebagai bapak, memperlakukan pengikut sebagai orang yang belum dewasa, selalu memberikan perlindungan, penentu keputusan, berkomunikasi secara formal, menggunakan system komando atau perintah, berdisiplin tinggi, terkadang bersikap kaku.
4. Pemimpin demokratis, Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, terbuka, memberi kesempatan kepada pengikut untuk menyumbang saran dan ide-ide, mengutamakan musyawarah untuk mufakat, menghargai potensi individu.
5. Pemimpin terbuka

Hampir sama dengan pemimpin demokratis, tetapi ia mengambil keputusan menurut dirinya sendiri.

Sifat sifat kepemimpinan dalam kelompok yang penting untuk dimiliki oleh setiap pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Motivator, mampu memotivasi orang lain, karena melalui kemampuan ini mereka dapat memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu. Peran kepemimpinan dalam organisasi ini sangat penting. Tanpa adanya motivasi yang kuat, tidaklah mungkin orang akan tergerak untuk melakukan sesuatu.
2. Tidak hanya bisa mengarahkan atau mengatur pengikutnya, ia harus dapat berkomunikasi dengan pengikutnya secara baik dan lebih manusiawi. Meskipun tuntutan profesional tetap dijalankan, kemampuan berkomunikasi agar orang mau bekerjasama pun tetap penting.
3. Pemberi kepercayaan, pemimpin perlu mendelegasikan tugas kepada pengikutnya. Tujuannya untuk menumbuhkan rasa percaya diri pada mereka sekaligus mempersiapkan pemimpin selanjutnya.
4. Penanggungjawab, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mempertanggungjawabkan semua yang dipimpin nya pemimpin perlu benar benar mengatur hal yang dipimpin nya sebelum terjadi kesalahan lebih besar. Namun apabila kesalahan telah terjadi, maka ya siap mempertanggungjawabkan konsekuensinya tanpa menyalahkan berbagai pihak.

Sementara itu kepemimpinan juga memiliki fungsi yaitu menjalankan wewenang kepemimpinan dengan menyediakan suatu system komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dengan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi atau perusahaan. Kegiatan dan Tindakan nya mencakup berbagai hal berikut :

1. Pengambilan keputusan
2. Pengembangan Imajinasi
3. Pendelegasian wewenang kepada pengikut
4. Pengembangan Kesetiaan para pengikut
5. Pemrakarsaan, penggiatan, dan pengendalian rencana rencana

6. Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya
7. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana
8. Pelaksanaan control dan perbaikan kesalahan kesalahan
9. Pemberian tanda penghargaan kepada pengikut yang berprestasi
10. Pertanggung jawaban semua Tindakan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinannya menginspirasi para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa dari para pengikut (A Nur Insan, 2019: 13). Kepemimpinan transformasional juga merujuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan pada pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Juga dijelaskan Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai nilai, keyakinan, asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Kepemimpinan transformasional yang sesungguhnya harus dibangun dari dasar atau fondasi moral. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan mana kala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan kearah kepentingan Bersama termasuk kepentingan organisasi,

#### **2.1.1.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan A. Nur Insan (2017:17) Kepemimpinan Transformasional memiliki empat dimensi yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivational*, *Intellectual Stimulation*, *Individual Consideration*. *Idealized Influence* yaitu perilaku pemimpin yang lebih Mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpin nya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.

Sedangkan *Inspirational motivational* merupakan perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan

melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. Bawahan diberi kebebasan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan gagasan. Memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan dan memberikan harapan yang jelas dan transparan. Harapan harapan tersebut menjadi penting dan bernilai bagi karyawan dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

*Intellectual Stimulation*: perilaku pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreativitas mereka yang selama ini terpendam akibat adanya proses Birokratis, mengembangkan ide ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan.

*Individual Cinsideration* merupakan perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan. Berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan serta menjadi pelatih bagi bawahan. Didalam buku Perilaku Organisasi di Era Revolusi Indisri 4.0, (Sentot Iman, 2020: 250) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut:

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai alat perubahan
- b. Mereka berani
- c. Mereka mempercayai orang
- d. Mereka motor penggeraknya nilai
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa
- f. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- g. Mereka Visioner

Bass (dalam Bass dan Steidlmeier, 1998) memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

*“leaders are authentically transformastional when yhey increase awareness of what is right, good, important and beautiful, when they help to elevate follower’s need to achivemnet and self actualization, when they foster in*

*followers high moral maturity, and when they moved followers to go beyond their self-interests for the good or their group, organization or society”*

(para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakin Ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, Indah Ketika mereka membantu Meningkatkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai Aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan Ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan grup, organisasi, maupun masyarakat).

Mengantisipasi kondisi masa depan yang lebih baik kepemimpinan transformasional sebagai moda alternatif kepemimpinan yang tepat dan adaptif pada lingkungan yang perubahannya cukup cepat. Kepemimpinan transformasional merupakan yang terbaik dalam organisasi karena menghasilkan perubahan salah satunya dapat memotivasi pengikut dan mengorbankan diri untuk kepentingan organisasi. Meskipun masih banyak yang harus dikaji dari hasil hasil berbagai penelitian empiris untuk mengusulkan beberapa pedoman sementara bagi para pemimpin yang mencoba untuk mentransformasikan organisasinya dengan jalan memberdayakan karyawan dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional memberdayakan karyawan dalam organisasi. Pemimpin transformasional adalah manusia yang memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju Aktualisasi diri yang nyata.

### **2.1.2 Pelatihan**

Pelatihan pada sebuah perusahaan sangat erat hubungannya dengan hasil kinerja dari SDM tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja dan pelatihan SDM dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki

pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan kadang mempunyai level kemampuan yang berbeda dengan karyawan lainnya. Kadang-kadang kemampuan mereka meningkat, namun kadang juga menurun. Ada pula yang kemampuannya kurang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal itu bisa terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya.

Bisa jadi karyawan tersebut mendapat jabatan itu karena dekat dengan bos atau juga karena pihak HR terlalu buru-buru merekrut karyawan. Oleh karena itu, karyawan baru ini perlu menambah skill dan kemampuan mereka. Itulah arti pentingnya pelatihan karyawan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi jelas berpengaruh pada suatu perusahaan. Ada jabatan-jabatan baru yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Misalnya seorang marketing and communication senior belum punya skill untuk memimpin marketing online—karena hal itu adalah hal baru untuk dirinya. Dengan demikian, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

Pelatihan yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami Informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pelatihan**

Prabu Mangkunegara (2012:44), dikemukakan bahwa : “Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur



sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Berdasarkan definisi tersebut pelatihan adalah proses terintegrasi yang meliputi peningkatan kompetensi praktis, teoritis, teknis dan manajerial, serta moral karyawan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Michael J. Jacius (2016:12) dalam buku Manajemen training, menjelaskan pelatihan atau training adalah setiap proses dalam mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Training juga adalah sarana modern untuk mendapatkan sikap-sikap baru yang diperlukan seorang individu. Training merupakan sebuah pendekatan dalam merubah perilaku seseorang. Kecenderungan memberikan penekanan pada bagaimana memanfaatkan sebuah kebiasaan baru.

#### **2.1.2.2 Dampak apabila perusahaan tidak memberikan pelatihan karyawan**

Apabila pelatihan karyawan tidak dilakukan dalam suatu perusahaan, maka akan terlihat pada gejala-gejala sebagai berikut:

- Sering berbuat kesalahan dalam bekerja.
- Hasil kerjanya tidak memenuhi standard kerja perusahaan
- Munculnya rasa tidak puas dengan perusahaan dan menjelek-jelekkan perusahaan.
- Tidak mampu menggunakan teknologi yang lebih canggih dalam bekerja.
- Produktivitas kerja tidak meningkat, bahkan menurun.
- Kesenambungan perusahaan tidak bisa dijamin.
- Loyalitas yang rendah terhadap perusahaan.

#### **2.1.2.3 Manfaat pelatihan karyawan bagi perusahaan**

Manfaat kegiatan Pelatihan Karyawan sebagai berikut:

- Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang.
- Perusahaan mempunyai SDM yang cakap melaksanakan pekerjaan.
- Perusahaan dapat menjawab tantangan perkembangan zaman.
- Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan prestasinya.

- Mekanisme menggunakan teknologi baru dengan baik.
- Perusahaan dapat mempersiapkan karyawan-karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

#### **2.1.2.4 Jenis-Jenis Pelatihan Pengembangan SDM**

Sumber Daya Manusia di dalamnya harus mampu bekerja secara produktif, inovatif dan kreatif supaya bisa menciptakan roda terbaik untuk memajukan perusahaan. Langkah paling tepat agar bisa membentuk SDM perusahaan adalah bisa dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan. Menurut jurnal 7 jenis pelatihan dan pengembangan SDM untuk organisasi (2013), berikut jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang bisa dilakukan di perusahaan:

##### **1. Melatih Keahlian Karyawan (Skill Training)**

Pelatihan dan pengembangan pertama yang bisa dilakukan pada SDM atau karyawan perusahaan adalah dengan melatih keahliannya atau bisa disebut juga skill training. Pelatihan ini juga cukup sering dilakukan oleh beberapa perusahaan. Program pelatihan ini terbilang sederhana, caranya bisa dengan menilai apa yang menjadi kebutuhan ataupun kekurangan yang kemudian bisa diidentifikasi lewat penilaian yang lebih teliti.

##### **2. Pelatihan Ulang (Retraining)**

Perusahaan juga bisa melakukan pelatihan ulang atau disebut juga retraining agar bisa memberikan keahlian yang benar-benar dibutuhkan oleh SDM yang ada. Hal ini dilakukan guna menghadapi kondisi tuntutan pekerjaan yang akan terus berubah. Sehingga dengan pelatihan ini SDM yang ada di dalam perusahaan bisa bekerja dengan lebih percaya diri ketika menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga jika satu saat karyawan diminta untuk mempresentasikan apa yang sudah dilatih, mereka mampu untuk melakukannya.

##### **3. Cross Functional Training**

Pelatihan dan pengembangan yang bisa dilakukan selanjutnya adalah melakukan pelatihan lintas fungsional. Ini merupakan pelatihan yang akan melibatkan para

karyawan perusahaan agar bisa melakukan aktivitas kerja di dalam bidang yang lainnya, selain pekerjaan utamanya.

#### 4. Pelatihan tim (team training)

Memberikan pelatihan tim kepada SDM perusahaan merupakan hal yang sangat dianjurkan. Karena bagaimanapun juga karyawan di dalam perusahaan tidak akan bekerja sendirian, mereka harus bisa menyelesaikan masalah atau pekerjaan secara tim agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

#### 5. Melatih kreatifitas perusahaan

Proses pelatihan kreativitas atau disebut juga creativity training merupakan program pelatihan dan pengembangan yang bisa memberikan peluang agar SDM perusahaan bisa mengeluarkan sebuah gagasan berdasarkan nilai rasional. Gagasan itu nantinya akan lebih dikembangkan agar bisa membangun perusahaan menjadi lebih baik lagi.

#### 6. Pelatihan mengenai teknologi yang berhubungan dengan perusahaan

Sekarang ini perkembangan teknologi sudah semakin pesat. Perusahaan tidak dapat menutup mata bahwa pastinya ada saja teknologi yang mempengaruhi sistem kerja dalam perusahaan. Bila tidak bisa menerimanya maka bukan tidak mungkin malah akan menyebabkan ketertinggalan dan tidak akan berkembang. Oleh sebab itulah, ketika menyadari bahwa pengaruhnya cukup besar, sebaiknya perusahaan memberikan sebuah pelatihan kepada SDM di dalamnya agar tidak gagap teknologi atau gaptex. Dengan begitu, SDM akan bisa melakukan pekerjaan secara produktif, kreatif dan inovatif sesuai dengan zamannya.

#### 7. Pelatihan Bahasa

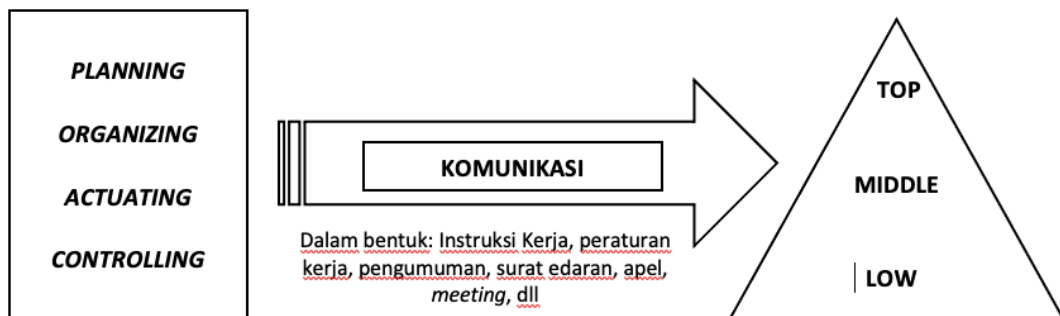
Pelatihan dan pengembangan mengenai bahasa juga sebaiknya harus dipertimbangkan bila perusahaan ingin lebih berkembang. Jangan menutup mata dengan perbedaan bahasa, karena bisa saja pasar yang ditargetkan perusahaan ternyata adanya di luar negeri bukan di Indonesia. Ambil peluang pasar tersebut bila memang itu baik untuk perusahaan.

### **2.1.3 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia lain yang tidak akan terlibat di dalam proses komunikasi. Komunikasi dikatakan sebagai kunci dari segala hubungan antar manusia, karena tanpa komunikasi tidak ada seorang pun yang akan mengerti maksud dan tujuan yang akan disampaikan oleh pemberi komunikasi kepada penerima komunikasi sehingga akan menimbulkan banyak konflik dan kesalahpahaman jika komunikasi tidak dilakukan dengan baik. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan.

Di dalam perusahaan obyek komunikasi adalah seluruh fungsi Manajemen sedangkan subjek komunikasi adalah kepada seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, mulai dari top manajemen sampai dengan karyawan (Sentot Imam W, 2020: 185). Komunikasi tidak hanya berupa kata kata atau verbal, tetapi juga yang Nonverbal seperti ekspresi wajah, intonasi, dan pemilihan kata atau kalimat.

Terdapat beragam media komunikasi dalam perusahaan, mulai dari struktur organisasi, job description, instruksi instruksi kerja, peraturan peraturan kerja, pengumuman, surat Edaran, apel pagi dan sore, rapat rapat dan notula nya, serta pertemuan pertemuan formal. Secara bagian dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini



Gambar 2.1 Hubungan Komunikasi dengan Fungsi Manajemen

Sumber : Imam, Sentot, 2020: 186

### 2.1.3.1 Definisi Komunikasi Menurut Para Ahli`

Ber macam-macam definisi komunikasi yang digunakan orang orang untuk memberikan Batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi sesuai dengan sudut mana mereka memandangnya, tentu saja masing masing definisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan mereka masing masing. Di dalam buku komunikasi organisasi (Arni Muhamad, 2017), dipaparkan beberapa definisi komunikasi menurut para ahli. Diantaranya:

#### 1. Definisi William J. Seller

Seller (1988) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Dia mengatakan komunikasi adalah proses dengan mana symbol verbal dan Nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Sesungguhnya komunikasi adalah suatu fenomena yang kompleks yang sulit dipahami tanpa mengetahui prinsip dan komponen yang penting dari komunikasi tersebut.

#### 2. Defnisi Brent D. Ruben

Brent D Ruben (1988) memberikan definisi mengenai komunikasi yang lebih komprehensif sebagai suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Komunikasi juga dikatakan sebagai suatu proses yaitu aktivitas yang

mempunyai beberapa tahap yang terpisah satu sama lain tetapi berhubungan. Ruben menggunakan istilah informasi untuk maksud diartikan sebagai kumpulan data, pesan, susunan isyarat dalam cara tertentu yang mempunyai arti atau berguna bagi system tertentu. Pengertian informasi di sini tidak hanya bersifat fakta tetapi juga bersifat fiksi, Homer, Bujukan, dan apa saja.

### **2.1.3.2 Fungsi Utama Dan Unsur Komunikasi**

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu:

1. Fungsi kendali (Kontrol atau pengawasan): komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar mereka mematuhi semua aturan dan hirarki wewenang dalam organisasi.
2. Fungsi motivasi, yaitu dengan komunikasi dapat menjelaskan ada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik
3. Fungsi pengungkapan emosi, dengan komunikasi para anggota dapat lengkapnya kekecewaan atau rasa puas yang mereka rasakan
4. Fungsi informasi dan komunikasi sama keputusan dapat diambil dan dapat teruskan pada semangat organisasi

Delapan unsur pokok dalam proses komunikasi yang dijelaskan oleh Deddy Mulyadi dan Veithzal didalam buku Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi ( 2010, 336), sebagai berikut :

1. Pengirim / Sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi
2. Encoding adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian symbol untuk komunikasi
3. Message (Pesan) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima
4. Channel (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima
5. Receiver (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim

6. Decoding (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti
7. Noise (gangguan) adalah factor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi
8. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

Tiga unsur pokok lain yang dipergunakan untuk mengidentifikasi komunikasi yang relevan dengan ilmu perilaku organisasi, yaitu:

1. Sifat informasi, yang dipengaruhi oleh banyak / sedikitnya informasi, cara penyajian dan Pemahaman informasi. Dalam informasi ini ada tujuh reaksi terhadap kelebihan muatan informasi, yaitu:
  - a. Gagal dalam memperhitungkan informasi
  - b. Banyak membuat kesalahan
  - c. Menunda pekerjaan
  - d. Filter (saringan)
  - e. Cenderung menangkap informasi pada garis besarnya saja
  - f. Menugaskan tugas kepada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi
  - g. Kesengajaan untuk menghindari informasi yang akan datang
2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi menuju ke suatu tempat yang utama karena susunan keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh Teknik komunikasi. Dari sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses social yang punya relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat. Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut pada hakikatnya dapat dibedakan menjadi dimensi vertical, horizontal luar organisasi. Dimensi vertical adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya. Dimensi horizontal adalah penerimaan atau pengiriman berita atau informasi yang dilakukan antar pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama. Sedang dimensi organisasi

adalah dimensi komunikasi yang timbul sebagai akibat dari suatu organisasi yang tidak bisa hidup sendirian, ia merupakan bagian dari lingkungannya.

Menurut Arni Muhammad (2017:67) mengemukakan komunikasi organisasi menurut Goldhaber(1986) merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah

### 3. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi berorientasi pada perilaku hingga penekanannya sampai kepada proses informasi, dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi antar pribadi bisa efektif bila memperhatikan keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi, Empati mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan orang lain, ada dukungan dengan orang lain, perhatian positif dikomunikasikan dan ada kesamaan diantara orang yang berkomunikasi

Dari uraian tersebut di atas maka komunikasi merupakan proses penting dalam organisasi atau Lembaga. Jika seorang pemimpin berhasil dalam komunikasi, merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian tujuan.

#### **2.1.3.3 Komunikasi Verbal Dan Non Verbal**

Di dalam komunikasi ada dua kategori, yaitu:

1. Komunikasi verbal (Bahasa), yaitu dengan ucapan kalimat, pesan lisan maupun tulisan dan gambar. Komunikasi verbal memungkinkan Pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan. (Dr. Arni M, 2017: 95). Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan dapat di definisikan sebagai suatu proses di mana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan kalau komunikasi tulisan apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pemimpin itu disandingkan dalam symbol symbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan.



2. Komunikasi Nonverbal (non Bahasa), yaitu komunikasi yang disampaikan dengan Gerakan tubuh, air muka, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan dengan istilah lain disebut Kinesika (Sentot Imam, 2020: 189). Juga dapat dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi Nonverbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah dan nada atau kecepatan berbicara. Dr. Arni Muhamad dalam bukunya Komunikasi Organisasi (2017, 132) menerangkan dari hasil penelitian bahwa komunikasi Nonverbal sangat membantu dalam menginterpretasikan arti pesan verbal. Fungsi khusus komunikasi Nonverbal ialah sebagai Pengulangan, pelengkap, pengganti, memberikan penekanan dan memperdayakan..

#### **2.1.3.4 Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya sebuah organisasi. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang yang terlibat komunikasi, menjadi bertambah lah persepsi orang lain komunikasi sehingga bertambah kompleks lah komunikasi tersebut. Komunikasi interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain. Hubungan itu dapat di klasifikasi kan beberapa cara, seperti interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan, wawancara.

##### **2.1.3.4.1 Kebutuhan Dan Komunikasi Inter Personal Dalam Organisasi**

Di dalam komunikasi inter personal juga memiliki kebutuhan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi sama seperti seorang manusia memenuhi kebutuhan fisik atau biologis nya. Tiga kebutuhan utama dalam komunikasi inter personal terus aku dalam kebutuhan kasih sayang, kebutuhan d2kutsertakan, dan kebutuhan akan kekuasaan atau control. Karena kebanyakan komunikasi lama organisasi terjadi dalam tingkat inter personal, adalah penting untuk mengenal kebutuhan kebutuhan untuk usulan kita punya semua. Meskipun tiap tiap kebutuhan berbeda pada tiap

orang atau dari suatu situasi kepada situs yang lain. Pemahaman tentang kebutuhan itu akan membantu dalam berkomunikasi dengan orang lain.

- a. Kebutuhan kasih sayang, adalah kondisi di mana seseorang di dalam komunikasi mempertimbangkan apakah dirinya disukai atau disayangi oleh orang lain.
- b. Kebutuhan d2kutsertakan, adalah kondisi di mana seseorang di dalam komunikasi merasa berarti dan diperhitungkan serta didengar akan setiap asumsi atau pendapat yang keluar dari dirinya.
- c. Kebutuhan control, adalah kondisi di mana seseorang dalam komunikasi memiliki kebutuhan yang timbul karena rasa tanggung jawab dan kepemimpinan. Di dalam kebutuhan control ini terdapat tiga tipe yang berbeda yaitu :
  - Abdikrat adalah tipe orang dengan kepribadiannya yang sangat Patuh terhadap orang lain,
  - Autocrat, adalah orang yang merasa tidak pernah merasa cukup mengontrol orang lain,
  - Demokrat, adalah orang yang kebutuhan kontrolnya manusia terpenuhi.

#### **2.1.3.4.2 Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi inter personal juga memiliki beberapa tujuan, di bawah ini akan dijelaskan enam tujuan yang diantaranya dianggap penting. Tujuan tujuan itu adalah sebagai berikut:

1. Menemukan diri sendiri,
2. Menemukan dunia luar,
3. Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti,
4. Berubah sikap dan tingkah laku
5. Untuk bermain dan kesenangan, dan
6. Untuk membantu

#### **2.1.3.4.3 Komunikasi Inter Personal Yang Efektif**

Menurut Roger hubungan tersebut akan terjadi secara efektif apabila kedua pihak mengenai kondisi berikut:

- a. Bertemu satu sama lain secara personal,
- b. Pati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti,
- c. Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan atau keberatan,
- d. Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh sungguh, bersikap menerima dan Empati satu sama lain,
- e. Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti,
- f. Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain

Didalam buku komunikasi organisasi (Arni M 2017, 176) menurut Pace dan Boren (1973) mengusulkan cara-cara untuk menyempurnakan hubungan professional yang akan cenderung menjadi sempurna bila kedua pihak mengenal standar berikut

- a. Mengembangkan suatu pertemuan personal yang langsung satu sama lain mengkomunikasikan perasaan secara langsung
- b. Komunikasikan suatu Pemahaman Empati secara tepat dengan pribadi orang lain melalui keterbukaan diri
- c. Mengkomunikasikan suatu kehangatan, Pemahaman yang positif dengan orang lain dan gaya mendengarkan dan merespon
- d. Mengkomunikasikan ke aslian dan penerimaan satu sama lain dengan ekspresi penerimaan secara verbal dan Nonverbal
- e. Berkomunikasi dengan Rama Tama, wajar, menghargai secara positif satu sama lain melalui respon yang tidak bersifat menilai
- f. Mengkomunikasikan satu keterbukaan dan iklim yang mendukung melalui Konfrontasi yang bersifat membangun

- g. Berkomunikasi untuk menciptakan kesamaan arti dengan negosiasi arti dan memberikan respon yang relevan.

### **2.1.3.5 Komunikasi Yang Efektif**

Komunikasi yang dinilai efektif adalah komunikasi yang dilakukan dengan cara yang baik di mana informasi yang diberikan oleh pengirim informasi diterima dengan baik oleh penerima informasi dan dikonversikan di dalam setiap tingkah laku. Terdapat tiga penghalang komunikasi efektif (Sentot Imam Wahyono, 2020:190-191) yaitu sebagai berikut:

1. Penyaringan (filtering) yaitu juga informasi itu dianggap kurang menguntungkan bagi pihak tertentu akan terjadi manipulasi dan Sintesa informasi, sehingga mungkin saja pada tataran penerima informasi akhir tidak sesuai dengan pengirim informasi.
  2. Persepsi selektif, yaitu para penerima pesan memiliki harapan dan minat pada informasi yang diinginkan sehingga yang terjadi bukan realitas tapi penafsiran penafsiran berdasarkan kebutuhan, memotivasi, latar belakang dan pengalaman pribadi penerima.
  3. Emosi, terkadang dominasi perasaan memengaruhi penerima pesan. Sehingga Ketika penerima pesan sedang dalam kondisi marah atau bingung tentukan menafsirkan secara berbeda Ketika penerima sedang dalam kondisi bahagi aku netral.
2. Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu, dalam hubungan dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi (informasi) akan terdiri atas:
- Informasi yang berisi instruksi, perintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan selalu dikomunikasikan ke bawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang lain yang berada di bawah hierarkinya langsung.
  - Informasi yang berisi laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung.

### **2.1.3.5.1 Keterampilan Mendengarkan Secara Efektif Dan Panduan Komunikasi Yang Efektif**

Di dalam bukunya yang berjudul perilaku organisasi di Era revolusi industry 4.0, Sentot Imam Wahyono (2020, 190) menjelaskan mengenai komunikasi yang efektif dari Sisi keterampilan dan panduan berkomunikasi dengan efektif.

1. Keterampilan mendengarkan secara efektif
  - a. Melakukan kontak mata, jika seseorang sedang dalam posisi berkomunikasi tentu tidak Etis bila lawan bicara menunduk atau menoleh ke tempat lain. Dan orang akan menafsirkan bahwa lawan bicara tidak berminat atau juga dengan hal yang dibicarakan.
  - b. Peragaan anggukan dan air muka yang sesuai. Para pendengarnya efektif menunjukkan perhatian yang responsive melalui isyarat Nonverbal
  - c. Hindarkan Gerakan atau Tindakan yang mengalihkan perhatian. Seorang pendengar yang efektif tentu akan kontak dengan lawan bicara sehingga pesan yang disampaikan dapat tepat dan akurat
  - d. Kemukakan pertanyaan. Untuk lebih memperjelas ha pesan yang diterima maka baik pula untuk menanyakan dan sebagai pendengar yang kritis akan menganalisis apa yang dia dengar dengan mengemukakan pertanyaan.
  - e. Lakukan parafrasa atau Pengulangan yaitu mengulang kata kata mengirim pesan dengan kata kata kita sendiri untuk mengontrol dan mengakurasikan pesan.
  - f. Hindari menyela pembicaraan, biarkan si pembicara menyelesaikan pembicaraannya supaya arahnya jelas gimana inti pembicaraan tadi.
  - g. Jangan berbicara berlebihan, menjadi pendengar efektif tentu lebih baik diam sambil menganalisa pesan yang diterima, bukannya bicara sendiri dan megnaburkan pesan yang diterima.
  - h. Membuat peralihan yang mulus antara peran pembicara dengan pendengar, yaitu konsentrasi penuh untuk mendengarkan pembicaraan

lawan bicara dan baru mengambil kesempatan bicara setelah pembicaraan selesai

2. Panduan komunikasi efektif
  - a. Saya dari pentingnya komunikasi, karena komunikasi adalah syarat mutlak untuk mewujudkan tujuan organisasi.
  - b. Pandai memadankan antara Tindakan dan ucapan, karena hal tersebut merupakan kunci kredibilitas seorang pimpinan. Sebagai seorang pimpinan juga sebagai contoh dari para anggota atau karyawan sehingga antara Tindakan dan ucapan harus padu.
  - c. Komitmen pada komunikasi dua arah, karena dengan komunikasi dua arah akan terjadi interaksi antara atasan dan bawahan, sehingga apa yang menjadi ke Mawan pimpinan dapat dipahami karyawan dan apa yang diinginkan karyawan dapat di Akomodir oleh pimpinan.
  - d. Penekanan pada komunikasi Tatap muka, sebagaimana dibahas dalam saluran komunikasi maka komunikasi Tatap muka yang penting yang paling kaya dan efektif.
  - e. Tanggung jawab Bersama untuk komunikasi karyawan, bahwa semua pihak memiliki tanggung jawab Bersama dalam penyampaian informasi sampai ke level bawah tanpa ada yang memanipulir hanya untuk kepentingan pribadi semata.
  - f. Menangani berita buruk, dalam sebuah organisasi atau perusahaan kabar buruk bukanlah suatu yang mustahil, karena kabar buruk itu tidak perlu ditakutkan namun justru menjadi evaluasi dan dibicarakan serta cari solusi pemecahannya.
  - g. Pesan dibentuk untuk audience yang dimaksudkan. Bahwa seseorang dan orang lain memiliki perbedaan kebutuhan informasi karena masing masing memiliki kepentingan yang berbeda. Sehingga informasi perlu dirancang yang tepat agar sesuai dengan kebutuhan masing masing pihak.
  - h. Melakukan komunikasi sebagai suatu proses berkelanjutan. Bahwa sebuah komunikasi efektif akan dilakukan secara terus menerus karena komunikasi pada karyawan merupakan proses manajemen yang kritis.

### **2.1.3.6 Dimensi Komunikasi Organisasi**

Komunikasi internal organisasi pada dasarnya memiliki 2 dimensi, yakni komunikasi Formal dan Informal. Terdapat beberapa perbedaan yang jelas antar keduanya, dari sisi perilaku komunikasinya dan kegiatan komunikasinya. Meskipun demikian, keduanya tidak dapat dipisahkan. Komunikasi bisa dikelompokkan kedalam Komunikasi Formal dan informal. Komunikasi formal dilakukan berdasarkan pada aturan-aturan objektif organisasi. Komunikasi formal berupa kegiatan komunikasi yang direncanakan oleh manajemen

Ciri-ciri komunikasi formal menurut Robert E. Kraut (H.Suwatno, 2018:69)

1. Terjadwal
2. Semua peserta teratur
3. Semua peserta memiliki peran
4. Agenda ter-setting
5. Satu arah
6. Isinya kurang kaya
7. Bahasanya formal dan ucapannya terdaftar

Sedangkan Komunikasi Informal merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Hal ini karena sebagai manusia, setiap anggota organisasi memiliki 4 jenis kebutuhan, yakni kedekatan fisik, fitrah untuk berkomunikasi, fitrah untuk menjadi bagian dari kelompok dan hierarki. Sehingga kebutuhan setiap anggota organisasi dalam melakukan komunikasi informal adalah sebuah keniscayaan. Ciri-ciri komunikasi informal menurut Robert E. Kraut, antara lain :

1. Tidak terjadwal
2. Participant bersifat acak
3. Partisipan keluar dari peran yang semestinya
4. Agenda tidak teratur
5. Interaktif
6. Isinya kaya
7. Bahasa yang dipakai bersifat informal.

Komunikasi dapat diklasifikasikan kedalam 3 arah yakni vertical, horizontal dan diagonal

### 1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yang merupakan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran anggota sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat di ambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

### 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horisontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu – waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas – desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal – hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menjalarnya desas – desus di kalangan anggota mengenai suatu hal sering kali di sebabkan oleh interpretasi yang salah.

### 3. Komuniaksi Diagonal

Komunikasi Diagonal adalah komunikasi yang melibatkan antaradua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Secara umum, komunikasi diagonal merupakan



suatu proses komunikasi yang terjadi antar individu yang berbeda tingkatan, jabatan, dan kedudukan dalam suatu organisasi. Bersesuaian dengan namanya, komunikasi diagonal ini berlangsung secara menyilang tidak terstruktur ke atas ataupun ke bawah seperti arah komunikasi organisasi kebanyakan. Bisa dikatakan, dalam komunikasi diagonal ini akan ada beberapa pihak atau bagian organisasi yang terlewatkan. Hal itu karena fokus dari komunikasi ditujukan secara langsung pada target yang diperlukan. Tanpa memerlukan peranan dari bagian lain yang memfasilitasi tersampainya sebuah informasi.

Namun, arah komunikasi yang satu ini tidak berlaku dalam sebuah organisasi atau kelompok dengan skala yang kecil. Melainkan lebih sering berlaku dalam organisasi atau kelompok dengan skala yang besar. Karena keterkaitan antara bagian satu dengan bagian lainnya akan lebih kompleks adanya. Sehingga tidak akan diherankan lagi, apabila terdapat jenis arah komunikasi ini di dalamnya. Namun, tetap dalam pelaksanaannya arah komunikasi diagonal ini harus disesuaikan dengan aturan dan ketentuan yang ada dalam sebuah organisasi. Sehingga tidak akan menyalahi aturan serta prosedur yang telah ditetapkan. Dan penyampaian dari informasi pun akan bisa efektif dan efisien.

#### **2.1.4 Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif terdiri dari beberapa kata yang Menyusun yaitu perilaku dan inovasi. Istilah inovasi seringkali disandingkan dengan kata inovatif pada kenyataannya inovasi dan inovatif itu berbeda, perbedaan dari kedua kata tersebut bisa kita lihat pada kamus besar Indonesia. Kata inovatif memiliki arti bersifat memperkenalkan sesuatu yang baru bersifat Pembaharuan. Sedangkan arti kata inovasi yaitu merupakan pemasukan atau pengenalan hal hal yang baru, Pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).

Iffah Rosyiana (2020:24) mendeskripsikan Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung, juga sebagai kegiatan atau aktivitas organisme (makhluk hidup). Secara operasional, perilaku dapat diartikan sebagai suatu respon organisme atau

seseorang terhadap rangsangan dari luar subyek tersebut (Soekidjo, 1993). Pengertian perilaku inovatif (Iffah Rosyiana, 2020:25) menurut Wess dan Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) menyatakan bahwa semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Perilaku kerja inovatif diartikan sebagai perilaku manusia atau individu dalam mempromosikan atau merealisasikan ide ide baru pada suatu kelompok kerja atau organisasi yang bermanfaat langsung pada kinerja kelompok atau organisasi.

#### **2.1.4.1 Karakteristik Inovatif Work Behaviour**

Berikut dijelaskan individu yang memiliki perilaku inovatif adalah sebagai berikut (Iffah Rosyiana, 2020: 26) :

1. Memiliki visi yang jelas terhadap hasil yang akan dicapai, bahkan Ketika mereka belum memiliki titik awal yang pasti bagaimana untuk mencapainya.
2. Mendefinisikan sasaran yang spesifik dan mengambil manfaat dari kegiatan yang dilakukan.
3. Mampu menghadirkan contoh, masalah, atau wujud nyata ide secara rasional.
4. Mendapatkan dukungan dari atasan dan rekan kerja maupun bawahan serta mampu membangun kelompok dengan tujuan yang sama sehingga semua orang merasa mereka adalah partner dalam setiap kegiatan.
5. Berani dan mampu mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menghadapi kesulitan / hambatan.
6. Mampu memotivasi dan menginspirasi orang dalam melakukan kegiatan sehingga setiap orang memberikan kontribusi yang penuh terhadap kegiatan dan berpartisipasi dalam setiap keputusan.
7. Mampu mempengaruhi untuk menggerakkan dukungan dan sumber daya yang ada agar kegiatan berjalan.
8. Memiliki ketekunan dan menjaga momentum setelah adanya penurunan antusiasme anggota kelompok.
9. Mampu meyakinkan seluruh anggota kelompok agar terlibat secara penuh dan ada dalam setiap penghargaan yang diberikan.

Hasil penelitian yang lain menyatakan bahwa karakteristik individu yang memiliki perilaku inovatif menurut George dan Zhoë dalam jurnal purba (2009) yaitu:

1. Mencari tahu dah baru, teknologi baru, proses, Teknik serta car acara baru.
2. Menghasilkan ide ide yang kreatif dan inovatif
3. Memiliki usaha untuk memajukan dan memperjuangkan ide idenya kepada orang lain
4. Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide dan kreasi baru
5. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru
6. Aktif dan memiliki Inisiatif yang baru

#### **2.1.4.2 Perilaku Inovatif Dalam Melakukan Inovasi**

Proses kreatifitas dan inovasi tidak dapat lepas dari peran pemimpin yang mengatur dan mengarahkan proses terjadinya kedua hal tersebut. Menurut Richard Luecke (2006) ada beberapa hal yang harus dilakukan pimpinan untuk memperkaya kreatifitas dan inovasi di tempat kerja, hal tersebut adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan Budaya Yang Dapat Memupuk Kreatifitas Dan Inovasi
- Menetapkan arah strategis di mana inovasi harus dilakukan
- Terlibat Dengan Inovasi
- Bersikap Terbuka Tapi Skeptis
- Meningkatkan Ide Untuk Proses Komersialisasi
- Menerapkan Pemikiran Portofolio
- Menempatkan Orang Yang Tepat Dan Bertanggung Jawab

De Jong & De Hartog (2008) dalam buku *Innovative Work Behavior at work* (Iffah Rosyianan, 2020:36) merinci lebih daalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi 4 tahap seperti di bawah ini:

1. Melihat peluang

Bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang / kesempatan yang ada, pulang dapat berawal dari ketidak Kongruen dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan pola yang diharapkan.

## 2. Mengeluarkan ide

Pada Fasa ini karyawan melakukan kontrak Baru dengan tujuan untuk perbaikan hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbarui pelayanan, bertemu dengan khalia teknologi pendukung. Kunci dalam melakukan ini adalah mengkombinasikan dan mereorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja.

## 3. Memperjuangkan

Untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil. Perilaku inovasi konvergen meliputi usaha menjadi juara dan bekerja keras. Usaha dan juara meliputi membujuk dan mempengaruhi karyawan dan juga menekan dalam berorganisasi. Untuk mengimplementasikan inovasi sering dibutuhkan koalisi, mendapatkan kekuatan dengan menjual kepada rekan yang berpotensi.

## 4. Aplikasi

Pada Fasa ini meliputi perilaku karyawan yang ditunjuk untuk membangun, menguji, dan memasukkan bahan baru. Hal ini berbeda dengan membuat inovasi untuk proses kerja yang biasa dilakukan.

Perilaku inovatif pada karyawan tidak dapat terlepas pada Pemahaman tentang inovasi. Inovasi merupakan suatu proses yang berupa siklus dan berlangsung terus menerus, yang meliputi Fase kesadaran, penghargaan, adopsi, Difusi dari implementasi (Damanpour dkk dalam Brazeal, D.V. dan Herbert, T.T.1997).

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Inovatif**

Menurut pendapat Zheng (2014) dalam buku *Innovative Work Behavior at work* (Iffah Rosyiana, 2020:44) menyatakan bahwa factor factor yang

mempengaruhi perilaku inovatif karyawan di tingkat organisasi terdapat dari dua Sisi yaitu internal dan eksternal. Faktor internal adalah sebagai berikut :

1. Komitmen terhadap organisasi

Dalam rangka untuk mendapatkan hasil kerja dari karyawan, organisasi memberikan karyawan dengan berbagai sumber daya, dan karyawan membangun komitmen pribadi untuk organisasi tergantung pada apa yang mereka dapatkan dari organisasi. Komitmen organisasi mengacu semacam keadaan mental di mana karyawan bersedia untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, menunjukkan tujuan karyawan mengapa tinggal bekerja

2. Psychological capital

Modal psikologis individu adalah kondisi yang berarti perkembangan psikologis yang positif, termasuk self Efficacy (keyakinan); optimism; harapan; ketangguhan (Luthan, Avolio, 2013).

Faktor eksternal adalah sebagai berikut:

1. Suasana inovasi organisasi

Atmosfer inovasi organisasi di definisikan oleh Amabile (1996) sebagai deskripsi persepsi bahwa tingkat dukungan untuk kreativitas inovasi dirasakan oleh anggota organisasi dengan kerja. Hal ini mencerminkan persepsi individu tentang apakah organisasi menyediakan lingkungan yang merupakan belajar yang kondusif dan inovasi, dan derajat. Dan itu adalah system review dan lingkungan, menentukan tingkat inovasi individu dan organisasi (Tao Yongmei, 2012).

2. Kepemimpinan

Perilaku inovatif karyawan tergantung pada tidak hanya gaya kognitif, motivasi intrinsik, model psikologis, tetapi juga stimulasi efektif dan lingkungan eksternal, terutama kepemimpinan dan motivasi (Mumford, dkk., 2002). Kepemimpinan meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui dorongan langsung atau pengaturan tujuan inovasi bagi karyawan, dan juga empat.empat menangkap bahwa

informasi emosional, melakukan evaluasi dan pujian, untuk menunjukkan dukungan dan kekaguman mereka untuk inovasi karyawan. Disisi lain komunikasi adalah cara utama para pimpinan mentransfer konsep manajemen perilaku karyawan dan efek karyawan, yang lebih berguna daripada bentuk bentuk lain dari komunikasi (Wang Yongue, 2014).

### 3. Social Capital

Lin Zifen (2013) berpendapat bahwa karyawan yang bersedia untuk berbagi pengetahuan orang lain akan meningkatkan cadangan telepon mereka dan cenderung lebih menghasilkan perilaku inovatif. Hubungan antara pelanggan karyawan juga akan berapa pada perilaku inovatif karyawan. Komunikasi dengan pelanggan, di satu Sisi, dapat membuat karyawan memahami karakteristik yang berbeda, kebutuhan dan tren pengembangan layanan yang lebih mudah, disisi lain hal itu dapat meningkatkan persediaan mereka terhadap pengetahuan dan mengembangkan pemikiran kreatif, mempromosikan perilaku inovatif karyawan yang lebih besar.

### 4. Karakteristik pekerjaan

Pengalaman kerja yang terkait akan mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang akrab dengan tugas tugas akan dengan mudah menemukan tips bekerja, mengatasi rasa takut gagal inovasi, dan lebih percaya diri Ketika berinovasi (Ericsson, dkk., 1993)

#### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikannya, penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep seperti yang terlihat pada Tabel Berikut

Tabel 2.1 Peneleitian Terdahulu

No	Judul Dan Tahun Penelitian	Peneliti	Metode	Tujuan	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self Efficacy</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif, 2016	Dewa Nyoman Reza Aditya, Komang Ardana	Deskriptif Verifikatif	Menguji Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Karyawan PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar.	Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan <i>Self Efficacy</i> Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif, 2018	Rio Nardo, Susi Evita	Pendekatan Quantitative	Menguji Pentingnya Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik, Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator Bagi Karyawan Perusahaan Tour And Travel Di Sumatera Barat.	(1) Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Perilaku Inovatif; (2) Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Signifikan Terhadap Perilaku Inovatif; (3) Motivasi Kerja Menjadi Mediator Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif; (4) Motivasi Kerja Menjadi Mediator Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan.
3	Pengaruh Organizational Innovative Climate Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan: Sebuah Studi Dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi Pada Karyawan Pt. X	Annisa Rizkiayu Leofianti, Marina Sulastiana, Zahrotur R. Hinduan	Metode Survey	Meneliti Perilaku Inovasi Pada Karyawan Perusahaan X Dengan Menetapkan Organizational Innovative Climate Sebagai Predictor.	Terdapat Pengaruh Positif Organizational Innovative Climate Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Karyawan.
4	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia, 2016	Gurawan Dayonal Nur Rinawati 2	Convenience Sampling	Mengetahui Adakah Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement, Baik Secara Simultan Maupun Secara Parsial.	Pelatihan Dan Pengembangan Karir Karyawan Secara Simultan Dan Parsial Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Employee Engagement Pada PT Andalan Finance Indonesia

5	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat Pt Asdp Indonesia Ferry, 2017	Yelli Eka Sumadhinata , Meilinda Murtisari	Deskriptif Verifikatif	Mengetahui Pengaruh Antara Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).	Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Sebesar 46,9% Dan Memiliki Hubungan Yang Kuat Dan Signifikan Senilai 0,685.
6	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0, 2019	Masduki Asbari1*, Priyono Budi Santoso2, Agus Purwanto3	Kuesioner Dengan Skala Likert SEM (Struktur Model Persamaan)	Menguji Dampak Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Pada Perilaku Kerja Yang Inovatif Dengan Mengambil Industri Manufaktur Di Tangerang Sebagai Sebuah Kasus.	Kepemimpinan Transformasional Memberikan Efek Positif Dan Signifikan Pada Iklim Organisasi. Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Juga Memberikan Efek Positif Dan Signifikan Pada Perilaku Kerja Inovatif Sebagian Dan Simultan.
7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Bank Danamon Indonesia), 2016	Ryani Dhyan Parashakti, Mochamad Rizki, Lisnatiawati Saragih	Structural Equation Modeling (SEM)	Menganalisis Dampak Transformasional Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Menjadi Perilaku Inovatif Di PT Bank Danamon Indonesia.	Hasil Uji T Dari Semua Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Inovasi, Perusahaan Dapat Meningkatkan Budaya Organisasi Dengan Karakteristik Yang Dijunjung Tinggi Oleh Organisasi Dan Menjadi Panutan Bagi Organisasi.
8	Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Pada Pt. Inalum Kabupaten Batubara	Shinta M. Hutajulu1 & Supriyanto1*	Metode Deskriptif Kualitatif	Mengetahui Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Pada Pt. Inalum Kabupaten Batubara	Pelatihan Dan Pengembangan Yang Efektif Pada Karyawan Di PT. INALUM
9	Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pt Beon Intermedia Cabang Malang, 2013	Nurul Khurotin, Tri Wulida Afrianty	Pendekatan Kualitatif, Observasi, Wawancara Semi Terstruktur, Dan Dokumentasi.	Menjelaskan Analisis Kebutuhan, Metode, Manfaat, Faktor Pendukung, Faktor Penghambat Dan Metode Evaluasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia.	Kegiatan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Dilakukan Berdasarkan Analisis Kebutuhan Pekerjaan Dan Individu Karyawan.
10	Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2018	Muhammad Darari Bariqi	Metode Deskriptif Dengan Pendekatan	Mengetahui Dampak Dari Pelatihan Bagi Pengembangan SDM	Pengembangan SDM Dapat Dilakukan Dengan Pelatihan



			Penelitian Kualitatif		
11	Efektivitas Komunikasi Organisasi, 2001	Engkus Kuswarno	Studi Literatur	Mengetahui Efektivitas Komunikasi Organisasi	Terdapat Dua Aspek Penting Yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi Organisasi. Pertama, Masalah Proses Pengolahan Informasi Dalam Organisasi, Yaitu Menyangkut Masalah Pemaknaan Pesan (Informasi) Dan Jumlah Informasi; Kedua, Masalah Gaya Komunikasi Organisasi.
12	<i>Organizational Crisis Response During The Era Of Smartphones And Social Media, 2020</i>	<i>Ashley K. Barrett And Cindy Posey</i>	<i>Pendekatan Quantitative</i>	<i>Weaving Practitioner Perspective Into Theoretical Understanding</i>	<i>Social Media Can Exacerbate Equivocality In Organizations' Crisis Response And Push Organizations Into Unprecedented Reactive States, Organizations Must Adapt, Making Deliberate And Astute Strides In Preparation.</i>
13	<i>Study On Innovative Behavior Of "X" Hotel Employees In Surabaya, 2021</i>	<i>Tri Siwi Agustina 1, Fadlilah Karunia Novianti 2</i>	<i>PLS</i>	<i>Investigate The Impact Of Perceived Peer Support And Perceived Organizational Support On Innovative Behavior.</i>	<i>His Examination Likewise Shows The Outcomes That Leader-Member Exchange Strengthens The Influence Of Perceived Organizational Support And Innovative Behavior Of "X" Hotel Employees In Surabaya.</i>
14	<i>The Effect Of Adaptive Ability, Communication Skills, And Work Environment On Performance Of Medan Mayor'S Office With Teamwork As Intervening Variables, 2021</i>	<i>Siti Novia Rachmawati 1, Prihatin Lumbanraja 2, Elisabet Siahaan 3</i>	<i>Statistics And Path Analysis.</i>	<i>Analyze The Influence Of Adaptability, Communication Skills, And Working Environment On Employee Performance At Medan Mayor's Office With Teamwork As The Intervening Variable.</i>	<i>The Result Shows The Adapting Ability, Communication Skills, And Working Environment Directly Significantly Influence Teamwork, And Then The Adaptability, Communication Skill, And Work Environment Positively And Significantly Affect Employee Performance.</i>

15	<i>The Effects Of Knowledge Sharing And Person– Organization Fit On The Relationship Between Transformational Leadership On Perilaku Kerja Inovatif, 2021</i>	<i>Niko Sudibjo *, Rangi Kanya Prameswari</i>	<i>Partial Least Squares (PLS)– Structural Equation Modeling (SEM) Method</i>	<i>Investigates The Effects Of Transformational Leadership, Person– Organization Fit, And Knowledge-Sharing Behavior On Teachers' Perilaku Kerja Inovatif And Explores The Role Of Knowledge-Sharing Behavior And Person– Organization Fit As Mediator Variables</i>	<i>Howed That Trans-Formational Leadership Does Not Positively Affect Directly; However, The Effect Of Transformational Leadership On Innovative Work Behavior Becomes Positive Through Knowledge-Sharing Behavior.</i>
16	<i>The Relationships Between Transformational Leadership, Lmx, And Employee Innovative Behavior, 2012</i>	<i>Xie Shunlong Shantou University, Zhang Weiming Jinan University</i>	<i>Studi Literatur</i>	<i>To Examine The Relations Of Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX) And Employee's Innovative Behavior.</i>	<i>(1) Transformational Leadership Was Significant Positively Related To Leader-Member Exchange; (2) Transformational Leadership Was Significant Positively Related To Employee's Innovative Behavior; (3) Leader-Member Exchange Was Significant Positively Related To Employee's Innovative Behavior; (4) Leader-Member Exchange Help Displayed A Mediating Effect On The Relationship Between Transformational Leadership And Employee's Innovative Behavior.</i>
17	<i>The Effect Of Organization Development Intervention On Structuraland Psychological Empowerment To Enhance Perilaku Kerja Inovatif: An Action Research In A Technical School In Thailand, 2018</i>	<i>Tamonwan Somsriruen1, Gloria S. Chavez2, And Perla Rizalina M. Tayko3</i>	<i>Quantitative And Qualitative Methods Were Used To Explore And Gather Data At All Levels</i>	<i>Investigated The Effect Of Organization Development Interventions (ODI) In Improving Structural And Psychological Empowerment, To Promote Innovative Work Behavior Among Organization Members, In A Technical School In Thailand.</i>	<i>That Employees Were Able To Generate New Ideas Through Connecting With Others, And Were Able To Develop And Implement Ideas Related To Their Own Work.</i>

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, Adapun persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

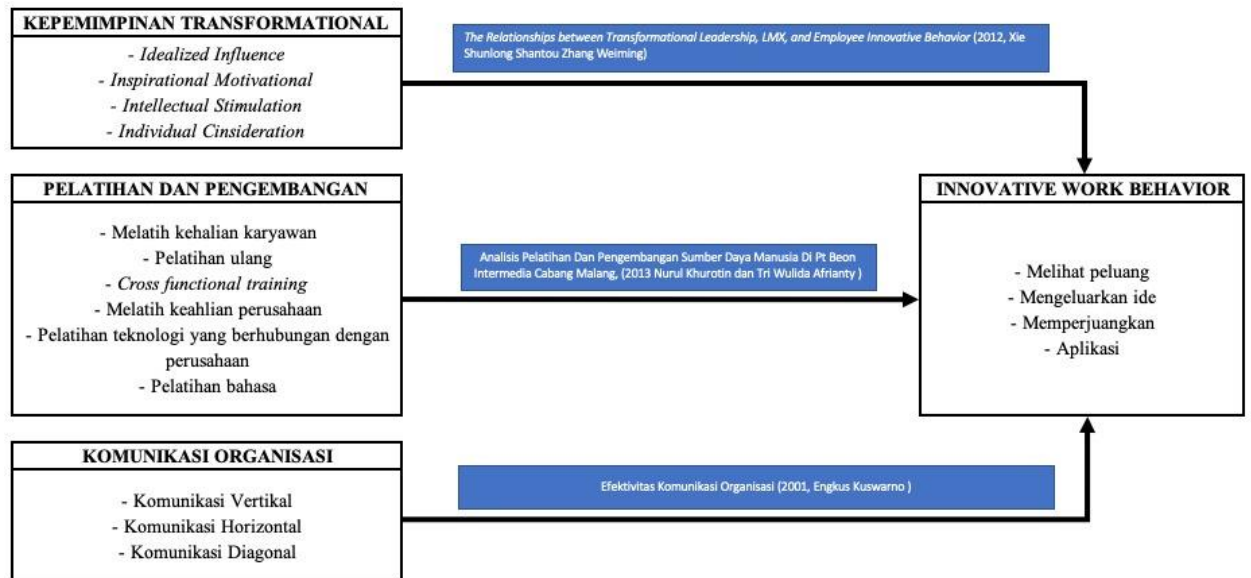
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Judul Dan Tahun Penelitian	Peneliti	Metode	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, <i>Self Efficacy</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif, 2016	Dewa Nyoman Reza Aditya,	Deskriptif verifikatif	Metodologi penelitian yang digunakan Deskriptif dan Verifikatif	Variabel <i>Self Efficacy</i>
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif, 2018	Rio Nardo, Susi Evita	Pendekatan Quantitative	Pendekatan quantitative	Tidak ada variabel mediator / intervenning
3	Pengaruh Organizational Innovative Climate Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan: Sebuah Studi Dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi Pada Karyawan Pt. X	Annisa Rizkiayu Leofianti, Marina Sulastiana, Zahrotur R. Hinduan	Metode Survey	Metode survey yang digunakan	Tidak ada variabel mediator / intervenning
4	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia, 2016	Gurawan Dayona1 Nur Rinawati 2	Convenience sampling	Tujuan menguji pengaruh secara parsial dan simultan	Jumlah variabel yang diteliti
5	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat Pt Asdp Indonesia Ferry, 2017	Yelli Eka Sumadhinata , Meilinda Murtisari	Deskriptif Verifikatif	Metodologi penelitian yang digunakan Deskriptif dan Verifikatif	Jumlah variabel yang diteliti

6	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0, 2019	Masduki Asbari1*, Priyono Budi Santoso2, Agus Purwanto3	kuesioner dengan Skala Likert SEM (Struktur Model Persamaan)	kuesioner dengan Skala LikertSEM (Struktur Model Persamaan)	Jumlah variabel yang diteliti
7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Bank Danamon Indonesia), 2016	Ryani Dhyan Parashakti, Mochamad Rizki, Lisnatiawati Saragih	structural equation modeling (SEM)	structural equation modeling (SEM)	Jumlah variabel yang diteliti
8	Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Pada Pt. Inalum Kabupaten Batubara	Shinta M. Hutajulu1 & Supriyanto1*	metode deskriptif kualitatif	Variabel Pelatihan dan pengembangan (Kualitas dna Tinjauan)	Metode penelitain deskriptif Kuantitatif
9	Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pt Beon Intermedia Cabang Malang, 2013	Nurul Khurotin, Tri Wulida Afrianty	pendekatan kualitatif, Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi.	Metode pengumpulan data yang digunakan	Pendekatannya kualitatif
10	Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2018	Muhammad Darari Bariqi	metode deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif	Menguji dampak dari Pelatihan	Pendekatannya kualitatif
11	Efektivitas Komunikasi Organisasi, 2001	Engkus Kuswarno	Studi Literatur	Studi Literatur pada buku / tulisan	Jumlah variabel yang diteliti
12	<i>Organizational Crisis Response During The Era Of Smartphones And Social Media, 2020</i>	<i>Ashley K. Barrett And Cindy Posey</i>	<i>Pendekatan Quantitative</i>	Pendekatan Quantitative	Pengaruh perantara yang digunakan adalah social media

13	<i>Study On Innovative Behavior Of “X” Hotel Employees In Surabaya, 2021</i>	<i>Tri Siwi Agustina 1, Fadlilah Karunia Novianti 2</i>	<i>PLS</i>	<i>PLS</i>	Objek penelitian Jasa dan Sosial
14	<i>The Effect Of Adaptive Ability, Communication Skills, And Work Environment On Performance Of Medan Mayor'S Office With Teamwork As Intervening Variables, 2021</i>	<i>Siti Novia Rachmawati 1, Prihatin Lumbanraja 2, Elisabet Siahaan 3</i>	<i>statistics and path analysis.</i>	Statistik dan Path Ananalysis	Tidak ada variabel mediator / intervening
15	<i>The Effects Of Knowledge Sharing And Person– Organization Fit On The Relationship Between Transformational Leadership On Perilaku Kerja Inovatif, 2021</i>	<i>Niko Sudibjo *, Ranggi Kanya Prameswari</i>	<i>partial least squares (PLS)– structural equation modeling (SEM) method</i>	partial least squares (PLS)– structural equation modeling (SEM) method	Tidak ada variabel mediator / intervening
16	<i>The Relationships Between Transformational Leadership, Lmx, And Employee Innovative Behavior, 2012</i>	<i>Xie Shunlong Shantou University, Zhang Weiming Jinan University</i>	<i>Studi Literatur</i>	Studi Literatur pada buku / tulisan	Jumlah variabel yang diteliti
17	<i>The Effect Of Organization Development Intervention On Structuraland Psychological Empowerment To Enhance Innovative Work Behavior : An Action Research In A Technical School In Thailand, 2018</i>	<i>Tamonwan Somsriruen1, Gloria S. Chavez2, And Perla Rizalina M. Tayko3</i>	<i>Quantitative and qualitative methods were used to explore and gather data at all levels</i>	Menggunakan pendekatan quantitative	menggunakan 2 pendekatan qualitative dan juga quantitative

## 2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data diolah

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku inovatif karyawan tergantung pada tidak hanya gaya kognitif, motivasi intrinsik, model psiko logis, tetapi juga stimulasi efektif dan lingkungan eksternal, terutama kepemimpinan dan motivasi (Mumford, dkk., 2002). Kepemimpinan meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui dorongan langsung atau pengaturan tujuan inovasi bagi karyawan, dan juga menangkap bahwa informasi emosional, melakukan evaluasi dan pujian, untuk menunjukkan dukungan dan kekaguman mereka untuk inovasi karyawan. Disisi lain komunikasi adalah cara utama para pimpinan mentransfer konsep manajemen perilaku karyawan dan efek karyawan, yang lebih berguna daripada bentuk bentuk lain dari komunikasi (Wang Yongue, 2014).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewa nyoman reza Aditya dan Komang Ardana dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi,

Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif menyimpulkan Semakin transformasional seorang pemimpin didalam perusahaan, maka semakin banyak inovasi yang akan muncu dari perusahaan tersebut. 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang diusung dalam penelitian ini adalah karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Penelitian berikutnya oleh Ryani Dhyan Parashakti, Moch. Rizky dan Lisnatiawati Saragih dengan penelitian yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan (Studi kasus di PT. Bank Danamon Indonesia) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi di PT Bank Danamon, dengan kesimpulan Kepemimpinan transformasional mementingkan kepentingan bersama dengan menjelaskan betapa pentingnya tujuan perusahaan tersebut sehingga anggota rela mengesampingkan kepentingan pribadinya. Dalam hal situasi internal dan eksternal organisasi, transformasional dipakai dalam hal yang bersifat strategis dan tak baku.

### **2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami Informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan. Uraian tadi menunjukkan bahwa Ketika seorang karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan oleh organisasi dimana dia berada, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan faktor pembentuk perilaku inovatif, karyawan membangun komitmen pribadi untuk organisasi tergantung pada apa

yang mereka dapatkan dari organisasi. (Iffah Rosyiana, 2020: 43). Yang diberikan organisasi adalah pelatihan dan pengembangan kepada karyawan yang tidak hanya berguna bagi organisasi secara keseluruhan, namun lebih personal itu juga sangat berguna bagi karyawan yang bersangkutan diluar lingkungan profesional.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gurawan Dayona dan Nur Rinawati dalam penelitian berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia, dijelaskan bahwa semakin baik pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka itu sangat berpengaruh sekali terhadap employee engagement. Jika seorang karyawan sudah merasa engage dan loyal kepada perusahaan, maka kesempatan karyawan tersebut mmelakuakn inovasi juga terbuka sangat besar. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan, akan semakin kuat pula employee engagement pegawai dan sebaliknya semakin kurang pelatihan maka semakin rapuh pula employee engagement pegawai yang akan sangat berpengaruh kepada *Perilaku Kerja Inovatif*.

### **2.2.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap *Perilaku Kerja Inovatif***

Komunikasis dinilai sebagai Penggerak organisasi, karena tujuan organisasi mustahil atau sulit dicapai tanpa adanya komunikasi. Di dalam perusahaan obyek komunikasi adalah seluruh fungsi Menejemen sedang, objek komunikasi adalah seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, mulai dari top manajemen sampai dengan karyawan (Sentot Imam W, 2020: 187). Dikarenakan *Perilaku Kerja Inovatif* itu dibangun, tidak terjadi secara tiba-tiba, dalam proses membangun *Perilaku Kerja Inovatif*, dua belah pihak baik pemimpin maupun karyawan perlu memiliki dan menerapkan system komunikasi yang baik, sehingga proses pembentukan akan terjadi sesuai dengan napa yang diharapkan oleh organisasi terhadap karyawannya, dan komunikasi organisasi lah yang menjadi jembatan yang kokoh untuk menjadikan tujuan dari organisasi untuk membantuk *Perilaku Kerja Inovatif* itu tercapai.

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Siti Novia Rachmawati, Prihatin Lumbanraja, Elisabet Siahaan, dikatakan komunikasi



organisasi menjadi hal yang penting dan *crusial Communication Skills positive and significant impact on teamwork, Communication Skills significant effect on Employee Performance through Teamwork. Work Environment has a significant effect on Employee Performance through Teamwork (The Effect Of Adaptive Ability, Communication Skills, And Work Environment On Performance Of Medan Mayor's Office With Teamwork As Intervening Variables, JRSSEM 2021, Vol. 01, No.4 , 406 – 417)*. Dimensi yang dibahas dalam penelitian ini mengenai komunikasi organisasi meliputi keahlian non-verbal seperti ekspresi wajah, Gerakan tangan, bahas tubuh (gesture), serta keahlian verbal meliputi konten Bahasa, struktur Bahasa dan pemanfaatan Bahasa (Phutela, 2015).

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif
2. Pelatihan berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif
3. Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif
4. Kepemimpinan transformasional, Pelatihan dan Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif secara menyeluruh