BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sumber daya manusia sering disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen tenaga kerja dan berbagai istillah lainnya.

Armstrong (2009:4) mengemukakan bahwa:

> *The practice of human resource management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organization development, resourcing (human resource planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, learning and development, reward management, employee relations, employee well-being and health and safety and provision of employee services. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the behavioural sciences and from strategic management, human capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitude of reaseacrh projects.*

Jadi berdasarkan uraian di atas bahwa praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan mengelola organisai. Hal ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organsasi, perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, hubungan karyawan serta penyediaan jasa

karyawan. Dan praktek sumber daya manusia memiliki konseptual yang kuat yang di ambil dari perilaku dan manajemen strategi.

Sedangkan terkait dengan kebijakan sumber daya manusia, Armstrong (2009:4) menyatakan bahwa:

> *Human resource policies should be integrated with stategic business planning and used to reinforce an appropriate (or change an inappropriate) organizational culture, that human resources are valuable and a source of competitive advantage, that they may be tapped most effectively by mutually consistent policies that promote commitment and which, as a consequence, foster a willingness in employees to act flexibly in the interests of the "adaptive organization's" pursuit of exellence.*

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2009:1) menyatakan bahwa:

"Manajemen SDM merupakan suatu bidang dari manajemen umu yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian."

Maka dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan strategi sumber daya manusia. Dimana strategi ini digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan, sumber keunggulan kompetitif, bahwa sumber daya manusia mungkin paling efektif dikembangkan dan di dorong oleh kebijakan yang konsisten untuk mendorong memaksimalkan kinerja perusahaan, yang dimana salah satunya dengan memberikan pengarahan yang meliputi bagaimana sikap dan perilaku kepemimpinan, komunikasi yang dibina dan motivasi yang diberikan. Sehingga dengan pengarahan yang diberikan karyawan dapat bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa tercapainya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instansi, jawatan, perusahaan dan lembaga sehingga suatu organisasi akan behasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Menurut Wilson Bangun (2012:339) menyatakan bahwa:

"Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya."

Menurut George R. Terry (2008:152) mengungkapkan bahwa:

"Kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka."

Menurut Robbins (2006:49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu.

Menurut Durga Devi Pradeep dan N.R.V. Prabhu (2011) menyatakan:

> *The success of an organisation is reliant on the leader's ability to optimise human resources. A good leader understands the importance of employees in achieving the goals of the organisation, and that motivating the employees is of paramount importance in achieving these goals.*

Sedangkan menurut Sopiah (2008:108) ada tiga implikasi penting dalam batasan kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dan pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawaha maka semua sifat kepemimpinan seorang manager akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota keompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.
3. Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pimpinan juga dapat mempengaruhi bawahan.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:139) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan, kepemimpan juga memfokuskan pada tujuan yang dicapai dan pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.1 Teori Kepemimpinan

2.1.2.1.1Teori Jalur-Sasaran

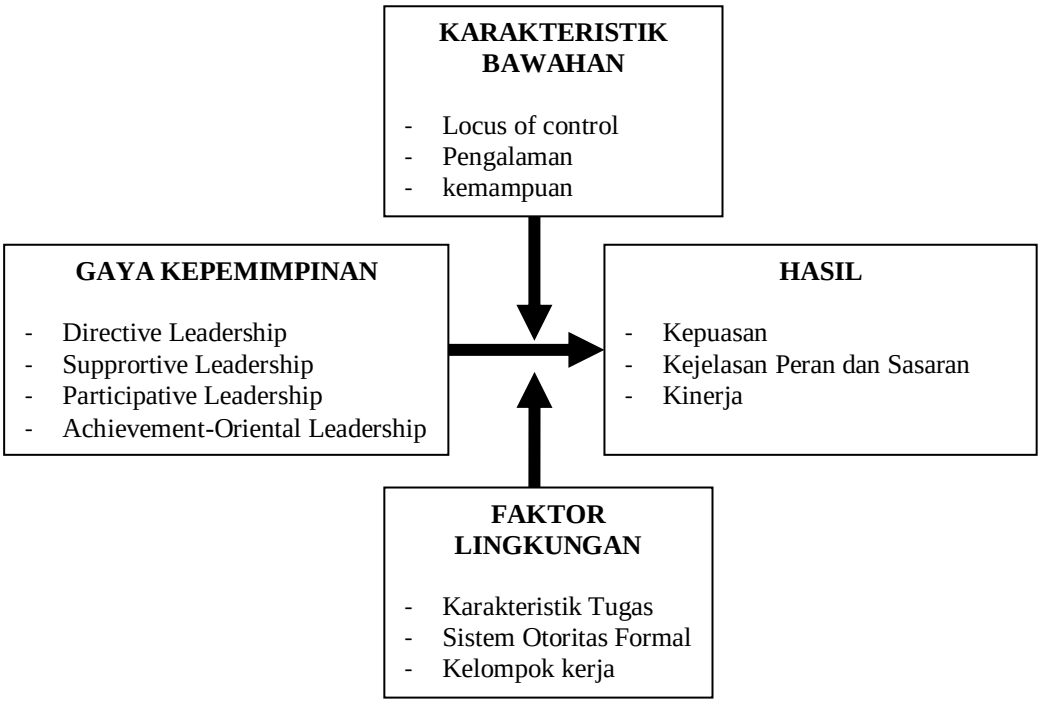
Menurut Wilson Bangun (2012:352) ada beberapa teori mengenai kepemimpinan yang diantaranya adalah teori Jalur-Sasaran (*goal-path model*/GPM) yang dikembangkan oleh Robert House yang berpendapat bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:158), House mengkategorikan perilaku pemimpin kedalam empat kelompok, antara lain:

1. Kemepimpinan direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan mereka, menjadwalkan kerja untuk dilkukan dan memberikan bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Kepemimpinan yang mendukung (supportif), kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3. Kepemimpinan partisipasif kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun skema model jalur-sasaran menurut Wilson Bangun (2012:352), yaitu:



Gambar 2.1
Model Jalur-Sasaran

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Ada dua fungsi penting seorang pempin dan menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:149-150) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas. Dua fungsi penting seorang pemimpin yaitu:

1. Fungsi Tugas

Fungsi ini berhubunagn dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secra rasional, adapun fungsi tugas seorang pemimpin adalah:

a. Menciptakan kegiatan : tuga pemimpin adalah menetapkan deskriptif pekerjaan secara jelas untuk karyawan atau bawahannya.
b. Mencari informasi : tugas pemimpin adalah mencari informasi tersebut secara cepat, tepat dan akurat.
c. Memberi informasi : informasi yang diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
d. Memberi pendapat : tugas pemimpin memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu.
e. Menjelaska : tugas pemimpin yang lian adalah menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban dan hak-hak bawahan.

f. Mengkoordinasikan : tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pmimpin maka organisasi bisa dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuam-tujuannya.

g. Meringkaskan : atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.

h. Menguji kelayakan : jika organisasi berencana untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulunpemimpin harus menguji layal/tidaknya program tersebut.

i. Mengevaluasi : tuga pemimpin yang lian adalah mengevaluasi atau mengendalikan orang atau kegiatan dengan harapan semua kegiatanm atauu orang dalam organisasi bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan dan dapat segera ditanggulangi jika ada penyimpangan.

j. Mendiagnosis : sebelum persoalan muncul, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien daripada tundakan kuratif.

2. Fungsi Pemeliharaan

a. Mendorong semangat : memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, di samping juga tugas karyawan secara pribadi.

b. Menetapkan standar : standar kinerja harus harus ditetapkan dari awal dan hal ini merupakan tugas pemimpin, tanpa standar kinerja yang jelas, karyawan tidak akan tahu apakah dia sudah bekerja dengan baik atau belum.

c. Mengikuti : pemimpin tidak boleh lepas tangan begitu saja stelah tugas didistribusikan, dia tetap harus memantau anak buahnya.

d. Mengekspresikan perasaan : perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan bawahan perlu diekspresikan si emimpi dengan baik sehingga bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpinnya dengan baik.

e. Mengambil konsensus : tugas pemimpin adalah menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang.

f. Menciptakan keharmonisan

g. Mengurangi ketegangan ; ketegangan yang berlebih akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

2.1.2.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Badrudin (2013:174-179) ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Otokrasi

Kepemimpinan otokrasi disebut juga kepemimpinan diktator atas direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keptusan tanpa

berkonsultasi dengan karyawan yang dipengaruh keputusan tersebut. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat ciri-cirinya antara lain:

a. Mengandalkan kekuatan dan kekuasaan yang melekat pada dirinya.
b. Menganggap dirinya paling berkuasa
c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan dan orang lain dianggap tidak tahu.
d. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dan bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat, atau ide.
e. Keras dalam manghadapi prinsip.
f. Jauh dari bawahan.
g. Lebih menyukai bawahan yang bersikap ABS (Asal Bapak Senang).
h. Perintah-perintah diberikan secara paksa.
i. Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

2. Kepemimpinan Demokrasi

Gaya atau tipe kepemimpinan demokrasi dikenal pula dengan kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Gaya demokratik dalam membuat kebijakan dan keputusan selalu melinatkan kelompok. Dalam melaksanakan tugas, tampak pemimpin lebih banyak memberi bimbingan dan bujukan dalam merangsang partisipasi bawshan. Karena ciri yang mengoptimalkan partisipasi bawahan

dalam banyak hal menyebabkan gaya demokratis dikenal dengan gaya partisipasif.

3. Kepemimpian *Laisser Faire*

Kepemimpinan Laisser Faire (gaya kepemimpinan yang bebas) adalah gaya kepemimpinan yang telah banyak menekankan pada keputusan kelompok. Pada umumnya tipe laisser faire dijalankan oleh pemimpina yang tidak memiliki keahlian. Tipe lairre faire mempunyai ciri-ciri antara lain:

a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
b. Pimpinan tidak ikut aktif berpartisipasi dalam kegiatan kelompok.
c. Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan pada bawahan.
d. Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik
e. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani bawahan.
f. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka.

4. Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka bebas atau *nondirective*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan

kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim ke arah tercapainya konsensus.

5. Kepemimpinan paternalistik

Tipe paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dlam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin paternalistik antara lain:

a. Pemimpin bertindak sebagai orang yang belum dewasa.
b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
c. Selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan.
d. Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertidak otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan, karena itu bawahan jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kepada pemimpin, dan pimpinan jarang bahkan tidak pernah meminta saran dari bawahan.
e. Pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

6. Kepemimpinan Berorientasi Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan (anggota tim) untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan konstribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan

organisasilah yang dibahas, faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan.

7. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non militer). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik antara lain:

a. Dalam komunikasi lebih banyak menggunakan saluran formal.
b. Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando atau perintah, baik secaa lisan/tulisan.
c. Segala sesuatu bersifat formal.
d. Disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku.
e. Komuniikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat.
f. Pimpinan menghendaki bawahan penuh terhadap semua perintah yang diberikannya.

8. Kepemimpinan Situsional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap atau kontigensi. Dalam kepemimpinan situsional, Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

a. *Telling* (S1) atau gaya instruktif yaitu perilaku pemimpin dengantugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, kapan, dimana tugas harus dilaksanakan.

b. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional atau menawarkan keputusan.

c. *Participating* (S3) atau gaya partisipasif yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugsa rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin mampu dan berpengalaman melaksanakn tugas.

d. *Delegating* (S4) atau gaya delegatif yaitu perilaku hubungan dengan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan kepada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Orang yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas secara psikologis.

2.1.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan hal terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan. Pemberian perintah, laporan, informasi, berita, saran dan menjalin hubungan-hubungan hanya dilakukan dengan komunikasi saja tanpa kumonikasi proses manajemen tidak akan terlaksana.

Menurut Badrudin (2013:201), dalam bahasa Inggris *Common*, memiliki arti sama. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonness*). Melalui komunikasi, seseorang mencoba membagi

informasi, gagasan, atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama.

Menurut Richard L. Daft (2011:418) menyatakan bahwa:

"Komunikasi (*communication*) adalah proses prtukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempengaruhi perilaku."

Menurut Wilson Bangun (2012:360) menyakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada pengirim pesan secara efektif.

Komunikasi bukan hanya sekedar mengirimkan informasi. Mengetahui perbedaan antara berbagi dan membuat pernyataan sangat penting bagi kesuksesan manajemen. Komunikasi yang dikukan oleh manajer diarahkan oleh tujuan, yang berarti bahwa komunikasi ini mengarahkan perhatian semua orang kepada visi, nilai-nilai dan tujuan yang dikehendaki oleh tim atau organisasi, serta mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stacey Lee Hassal (2009:2) mengemukan bahwa:

> *Communication is central to the way in which teams go about identifying, collecting, discussing, interpretting, and evaluating the information they have at hand in order to reach a decision or complete the task(s) required of them. Irrespective of the type of team and its tasks, all team members need to interact and exchange in order to achieve their goals.*

Menurut Kirti Rajhans (2012) menyatakan bahwa :

> *Communication can help motivate, build trust, create shared identity and spur engagement; it provides a way for individuals to express emotions, share hopes and ambitions and celebrate and remember accomplishments. Communication is the basis for individuals and groups to make sense of their organization, what it is and what it means.*

Komunikasi berperan penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat beberapa hal berikut :

1. Dengan komunikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
2. Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja
3. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pimpinan dapat mengetahui keadaan dari bidang yang menjadi tugasnya.
4. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, dan antara atasan karena pengawasan yang jelas dan mantap.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sumber kehidupan organisasi. Tiada kehidupan manusia tanpa komunikasi. Komunikasi adalah dasar bergeraknya organisasi. Para pimpinan harus aktif berkomunikasi. Kalau pimpinan pasif dalam berkomunikasi, administrasi kegiatan organisasi dapat terhenti. Harapan berkomunikasi adalah untuk memperlancar pelaksanaan kerja.

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi sesungguhnya adalah lebih luas dari pada hubungan saja, tetapi juga meliputi cara penyampaian maksud manajemen, mengatakan sesuatu atau menunjukan bagaimana sesuatu tersebut harus dikerjakan dan sebaliknya.

2.1.3.1 Proses dan Unsur-unsur Komunikasi

Menurut Sopiah (2008:143), proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur diantaranya adalah:

1. **Pengirim**

   Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan juga bisa pimpinan

2. **Penyandinan (*encoding*)**

   Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim

3. **Pesan**

   Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan tetapi beraneka ragam perilaku non-verbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka dan lain sebagainya.

4. **Saluran**

   Saluran atau sering disebut dengan media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara

langsung. Beberapa saluram media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku dan lain sebagainya.

5. Penerima

Penerima adalah orang yang meneima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.

6. Penafsiran

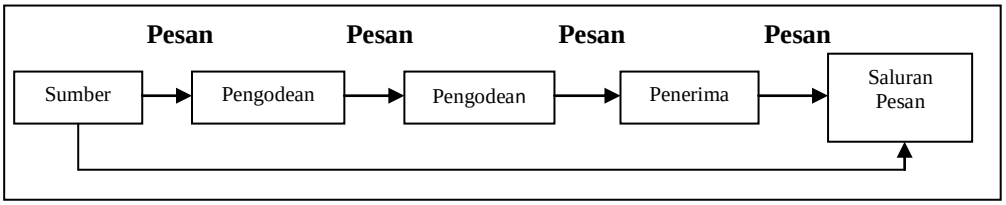
Penafsiran (decoding) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya. Sebagian besar proses decoding dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.

7. Umpan balik

Umpan balik (feedback) pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengorim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

8. Gangguan

Gangguan (noise) adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.



Gambar 2.2
Proses Komunikasi

2.1.3.2 Komunikasi Organisasi

Sistem komunikasi yang dianut oleh perusahaan dalam menjalankan arus komunikasi tergantung dari kompleksitas lingkup kerja dari organisasi tersebut. Pengertian sistem adalah sebagai suatu keselurahan komponen/bagian yang saling berinteraksi sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai komunikasi yang efektif dan efisien. Sistem komunikasi yang dianut oleh organisasi akan langsung mempengaruhi tipe atau jenis komunikasi. Berdasarkan hal ini sistem komunikasi bergantung pada struktur organisasi dan mekanisme koordinasi.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:273) menyatakan bahwa:

> Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri, juga diantara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Richard L. Daft (2011:432) menyatakan bahwa komunikasi di lingkup organisasi biasanya mengalir ke tiga arah: ke bawah, ke atas dan horizontal.

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*), aliran komunikasi formal paling akrab dan jelas, adalah sebutan untuk pesan dan informasi yang dikirimkan dari manajemen puncak kepada bawahan ke arah bawah.

Komunikasi ke bawah biasanya mencakup lima topik berikut:

a. **Instruksi dan dasar pekerjaan**. Kedua arahan ini menunjukkan cara untuk mengerjakan tugas tertentu dan bagaimana tugas tersebut terkait dengan kegiatan lain di organisasi.
b. **Implementasi tujuan dan strategis**. Mengimplementasikan strategi dan tujuan baru memberikan informasi tentang target khusus dan perilaku yang diharapkan. Ini memberi arahan bagi di tingkat organisasi yang lebih bawah.
c. **Umpan balik kinerja**. Kedua pesan ini menilai sebaik apa para individu dan departemen dalam mengerjakan tugas mereka.

2. **Komunikasi ke Atas**

Komunikasi ke atas (*upward communication*) formal meliputi pesan-pesan yang mengalir dari tingkat hierarki organisasi yang lebih bawah ke tingkat yang lebih tinggi. Lima jenis komunikasi ke atas adalah:

a. **Laporan kinerja.** Pesan ini meliputi laporan periodik yang meninformasikan kinerja para individu dan departemen kepada para manajer.
b. **Saran perbaikan.** Pesam ini adalah ide-ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur terkait tugas untuk meningkatkan kualitas dan efesiensi
c. **Infomasi keuangan.** Pesan-pesan ini berhubungan dengan biaya, piutang, volume penjualan, perkiraan laba, laba investasi dan masalah-masalah lain yang menjadi kepentingan manajer senior.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) adalah pertukaran pesan secara lateral atau diagonal antara sesama pegawai. Komunikasi horizontal dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

a. **Pemecahan masalah di falam departemen.** Komunikasi ini dilakukan oleh para anggota departemen yang sama dan menyangkut penyelesaian tugas.
b. **Komunikasi antar departemen.** Komunikasi antardepartemen memfasilitasi pemyelesaian proyek-proyek atau tugas-tugas gabungan.
c. **Inisiatif perubahan dan perbaikan.** Komunikasi ini bertujuan untuk membagikan informasi kepada berbagai tim dan departemen yang dapat membantu organisasi berubah, berkembang dan mengalami peningkatan.

2.1.4 Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologis yang bersifat fundamental. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

Motivasi menurut Richard L.Daft (2011:373) menyatakan bahwa:

"Motivasi (*motivation*) dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan."

Menurut Wilson Bangun (2012:312) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.

Dalam penelitian Dewi Urip Wahyuni (2011) menyatakan bahwa:

"Motivasi kerja adalah sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil prestasi kerjanya."

Menurut Surbhi Sofat (2012) menyatakan bahwa:

> Employee motivation is one of the important issues faced by every organization. The main task which every manager has to perform is to motivate his subordinates or to create the 'will to work' among them .The efficiency of an employee depends on two factors, first is the level of ability to do a certain work and second is the willingness to do the work.

Sedangkan menurut Sopiah (2008:169-170) menyatakan bahwa ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu:

1. **Usaha**: karakteristik pertama dari motivasi yakni usaha. Menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal inimelibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
2. **Kemauan Keras:** karakteristik motivasi yang kedua menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampau tercapainya tujuan.

3. **Arah atau Tujuan:** karakteristik motivasi yang ketiga terkait dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki seseorang.

Dengan melihat ketiga karakteristik pokok motivasi di atas maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil kerja yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Maka dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, motivasi kerja yaitu sikap psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan seorang yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan yang berpengaruh kepada organisasi di mana ia bekerja serta suatu proses dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.4.1 Sumber Motivasi

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:175-176), teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:

a. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

1) Minat, seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.
2) Sikap positif, seseeorang yang memiliki sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.
3) Kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut memenuhi kebutuhannya.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Ada dua faktor utama di dalam organisasi yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

1) Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.
2) Faktor kesempatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

2.1.4.2 Pendekatan Motivasi

Menurut Wilson Bangun (2012:313-316), motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan-pendekatan motivasi tersebut:

1. **Pendekatan Tradisional**

   Model motivasi yang menitikberatkan pada pengawasan dan pengarahan.

2. **Pendekatan Hubungan Manusia**

   Memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan sosial dan menjadikan mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. **Pendekatan Sumber Daya manusia**

   Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya.

4. **Pendekatan Kontemporer**

   Pendekatan kontemporer didominasi oleh tipe-tipe motivasi: teori isi, teori proses, teori penguatan.

2.1.4.3 Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan hal penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan perlu memahami arti dan hakikat motivasi, teori motivasi, dan yang tidak kalah pentingnya adalah mnengetahui bawahan yang perlu dimotivasi.

Menurut Badrudin (2013:193) menyatakan bahwa teori motivasi dipahami agar pemimpin mampu mengidentifikasikan karyawan bekerja,

hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Berikut adalah salah satu teori tentang motivasi.

2.1.4.3.1Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

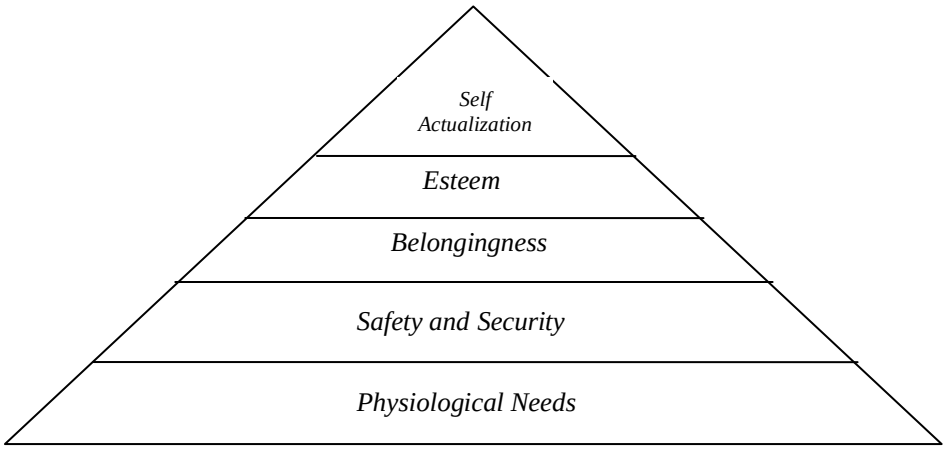
Menurut badrudin (2013:193-194) menyatakan bahwa teori kebutuhan berangganggapan tindakan manusia pada hakikatnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya. Maslow mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yangb utama dengan mengaitkannya dengan faktor lingkungan, sebaliknya bila karyawan itu puas, kepuasan tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut maslow dalam buku Badrudin (2013:193) menyatakan bahwa kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi. Dan manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1) **Kebutuhan Fisiologis**, yaitu kebutuhan seperti sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini disebut pula sebagai kebutuhan dasar atau primer.
2) **Kebutuhan rasa aman**, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3) **Kebutuhan rasa memiliki**, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi serta kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4) **Kebutuhan harga diri**, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai noleh orang lain.
5) **Kebutuhan mengaktualisasikan diri**, yaitu kebutuhan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow dibuat dalam bentuk piramida pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.3
Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

2.1.5 Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

Menurut Wilson Bangun (2012:230) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk

mengidentifikasikan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kinerja itu sendiri menurut Wilson Bangun (2012:231) adalah:

"Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:215) menyatakan bahwa kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Menurut Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009) menyatakan bahwa:

> *Employee performance is an important building block of an organization and factors which lay the foundation for high performance must be analyzed by the organizations. Since every organization cannot progress by one or two individual's effort, it is collective effort of all the members of the organization. Performance is a major multidimensional construct aimed to achieve results and has a strong link to strategic goals of an organization.*

Menurut Iqbal Nazili (2012) menyatakan bahwa:

> Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Nurjanah (2008) memyatakan bahwa:

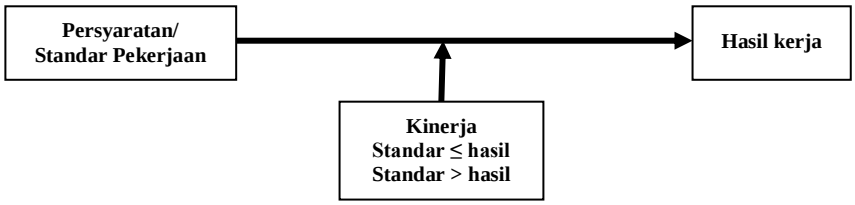
> Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampakpositif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau

pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan untuk memutuskan suatu tindakan.

2.1.5.1 Penilaian Kinerja

Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memilki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk nmengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Berikut adalah gambar proses penilaian kinerja:



Gambar 2.4
Proses Kinerja

Menurut Veitzhal Rivai (2009:549) menyatakan bahwa:

"Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk ketidakhadiran."

Menurut Richard L. Daft (2011:124) menyatakan bahwa:

"Penilaian kinerja adalah proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian dan pemberian umpan balik pada pegawai."

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Penilian kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Penilaian dapat dilaksanakan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang keryawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur dengan indikator-indikator yang diantaranya adalah:

1. **Kuantitas Hasil Kerja**

   Sebagian besar organisasi mempersiapkan laporan formal, tentang pengukuran kinerja kuantitatif. Pengukuran-pengukuran ini berhubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, misalkan target pertumbuhan penjualan. Selain itu juga jumlah pekerjaan, dimensi ini

menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Hasil Kerja

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat menegrjakannya sesuai ketentuan.

3. Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan ileh tingkat kehadiran dalam mengerjakannya.

5. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

6. Loyalitas

Dalam dimensi ini karyawan dituntut serius mengerjakan pekerjaan sampai tuntas sesuai standar yang sudah ditentukan dan menaruh perhatian tinggi terhadap pekerjaan.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil penilaian kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi organisasi melalui peningkatan prestasi dari sumber daya manusia organisasi. Menurut Wilson Bangun (2012:232-233) mengemukakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sitem dan dokumentasi.

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

   Penilaian kinerja dapat bertujuan unyuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

   Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah dilakukan pengembangna baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

   Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lian, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

   Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini brkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.5.3 Kesalahan-Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:246-248) ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. Efek Halo

   Efek halo adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang karyawan.

2. Kecenderungan Penilaian Terpusat

   Kesalahan yang dilakukan karena memberi angka rata-rata dalam menilai kinerja karyawan.

3. Bias Terlalu Linak dan Keras

   Kesalahan penilaian yang dilakukan penilai karena menilai sangat baik atau sangat jelek.

4. Pengaruh Kesan Terakhir

   Kesalahan dilakukan karena penilai hanya melakukan penilaian pada peristiwa terkahir yang dilakukan karyawan.

5. Prasangka Pribadi

   Kesalahan penilaian karena penilai menilai hanya pada satu faktor tertentu saja.

6. Kesalahan Kontras

   Kesalahan yang dilakukan penilai karena membandingkan kinerja seorang karyawan dengan karyawan lain, bukan berdasarkan standar kinerja.

7. Kesalahan Serupa dengan Saya

   Kesalahan yang terjadi karena penilai selalu membandingkan dengan dirinya dengan karyawan yang dinilai.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Komunikasi

Karakterisistik yang harus dimilki oleh seorang pemimpin adalah cerdas, sehat, setia, jujur, berpendidikan dan berpengalaman. Karakteristik pemimpin tersebut mencakup kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan komunikasi, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Wilson Bangun (2012:338) menyatakan bahwa:

> Suatu hal yang dapat dijadikan pertimbangan tentang beberapa karakter seorang pemimpian dengan memerhatikan kemampuan berkomunikasi, kecerdasan dan memiliki visi yang jelas. Keahlian berkomunikasi sangat diperlukan dalam organisasi, seorang pemimpin harus dapat menyampaikan perintah pekerjaan dengan baik kepada bawahannya. Demikian pula, seorang pemumpin harus dapat menyampaikan informasi secara jelas tentang keberadaan oraganisasi para anggotanya. Pengetahuan tentang komunikasi adalah sesuatu yanga dapat dipelajari.

Menurut Ernie T. Sule dan Kurniawan Saefullah (2005:259-260) menyatakan bahwa:

> Pemimpin yang efektif adalah ketika pemimpin tersebut mampu berkomunikasi dengan baik dengan tim kerja, mengajak mereka untuk senantiasa memelihara kebersamaan dan saling pengertian sehingga tim kerja yang ada senantiasa terpelihara dengan baik.

Menurut Paul E. Madlock (2008:69) menyatakan bahwa:

"*Specifically, a strong relationship was found between supervisor relational leadership style and employee communication satisfaction."*

Sedangkan menurut Suwatno dan Donni Juni priansa (2013:141) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan komunikasi. Dimana pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki keahlian berkomunikasi diperlukan dalam organisasi, seorang pemimpin harus dapat menyampaikan perintah pekerjaan dengan baik kepada bawahannya.

2.1.6.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi

Pemimpin paling efektif adalah pemimpin yang mempunyai hubungan yang saling menunjang dengan bawahannya, yang cenderung menerapkan pengambilan keputusan kelompok daripada individu dan yang mendorong bawahannya untuk menetapkan dan mencapai tujuan prestasi yang tinggi.

Menurut Ernie T. Sule dan Kurniawan Saefullah (2005:255) menyatakan bahwa:

> Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah tindak lanjut dari pemahaman para manajer terhadap keragaman karakteristik motif dan perilaku para pegawai dalam organisasi. Bagaimana semestinya para manajer mengarahkan dan memotivasi para pegawai menjadi esensi pokok dari kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan bagian dari fungsi pengarahan dalam manajemen.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa

> Fungsi pemeliharaan seorang pemimpin adalah mendorong semangat, memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, disamping juga tugas karyawan secara pribadi.

Sedangkan menurut Agusthina Risambessy (2012:8838) menyatakan bahwa:

"*Shows that transformational leadership style significantly influence and positive toward motivation. This give sense that a leader who implement transformational leadership could increase highes motivation*."

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Kus Handayaningsih dan Ernawati (2012:32) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Implikasi kebijakan yang sebaiknya dilakukan pimpinan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui faktor kepemimpinan antara lain adalah:

a. Pimpinan meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui *training*.
b. Pimpinan memberikan *reward* bagi karyawan yang berprestasi.
c. Pimpinan mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antar pegawai.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap motivasi. Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah mengarahkan dan memotivasi para pegawai menjadi esensi pokok dari kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan bagian dari fungsi pengarahan dalam manajemen.

2.1.6.3 Hubungan Komunikasi dengan Motivasi

Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu

dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

Menurut Badrudin (2013:209) menyatakan bahwa suatu komunikasi dapat berlangsusng baik jika pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima.

Menurut Sopiah (2008:142) menyatakan bahwa:

> Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Wilson Bangun (2012:361) menyatakan bahwa:

> Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai motivasi, dengan memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja. Meyusun sasaran yang lebih spesifik dan mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik dan merangsang untuk lebih giat bekerja, motivasi, dan menuntut komunikasi yang efektif.

Menurut Richard L. Daft (2011:418) menyatakan bahwa:

"Komunikasi (*communication*) adalah proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempenagruhi perilaku."

Sedangkan menurut Azman Ismail (2009:9) dalam penilitiannya menyatakan bahwa:

> *This study confirms that motivation to learn acts as a full mediating role in the relationship between supervisor communication and individual attitudes and behaviors. Thus, these positive outcomes may motivate employees to sustain and support organisational and human resource department's strategies and goals.*

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki hubungan positif dengan motivasi. Suatu komunikasi dapat berlangsusng baik jika pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima. Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai motivasi, dengan memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

2.1.6.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:139) menyatakan bahwa:

> Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja organsasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya oemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpian, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Menurut Wilson Bangun (2012:336) menyatakan bahwa:

"Seseorang akan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana dia melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya."

Menurut Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009:270) menyatakan bahwa:

"*The relationship between leadership and performance was indirect as well as direct, which prove the importance of developing leaders throught leadersdip development programs."*

Menurut Brindusa maria POPA (2012:126) menyatakan bahwa:

> *The style of leadership affects performance since performance cannot be achieved in the absence of a leadership that can adapt to the changes and challenges of the environment, that knows how to motivate the employees and that encourages them to take more ownership for their work.*

Sedangkan menurut Jonathan Olusola Fatokun, Mulikat O. Salaam dan Fredrick Olatunju Ajegbomogun (2010:2) menyatakan bahwa:

> *For the leader, the challenge is determine on how these factors interact to affect individual behaviour and the work situations can be structured to attain maximum employee job performance. Effective leadership generates increased motivation and effort. Greater motivation and effort are factors that lead to high organizational performance.*

Dan pada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurjanah (2008:139-140) menyatakan bahwa:

> Hubungan antara variabel adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang mengarahkan bawahan untuk tepat dalam penyelesaian tugas merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tepat waktu tugas diselesaikan, maka akan menciptakan kinerja karyawan lebih meningkat.

Pada hasil penelitian Darwito (2008:151) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan begitupun pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mulyono (2010:22) yang dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai..

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana kepemimpinan yang memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja organsasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi serta menjadi panutan dan teladan.

2.1.6.5 Hubungan komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Suwatno dan Donni juni Priansa (2013:276) menyatakan bahwa:

> Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan, fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya nanajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengna cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Richard L. Daft (2012:416) meyatakan bahwa

"Peran manajer dalam menciptakan dialog, mengelola komunikasi krisis. Menggunakan umpan balik dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan.

Menurut M. Kiswanto (2010:1438) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

> Komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, berarti komunikasi merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi kinerja karyawan, seyogyanya bagi pimpinan agar terus meningkatkan komunikasinya dan tetap memperhatikan secara terus menerus dengan tidak melupakan variabel lain yang juga sama penting.

Menurut Kirti Rajhans (2012:84) menyatakan bahwa:

> *It is a self-evident fact that organisational communication plays a vital role in employee motivation and performance as real changes are taking place in modern organisations which confront the new reality of tighter staffing, increased workloads, longer hours and a greater emphasis on performance, risk-taking and flexibility.*

Sedangkan menurut Stacey lee hassall (2009:18) menyatakan bahwa:

> *The relationship between team communication performance shows evidence that communications is positively related to team performance, but this evidence also shows that communication is sometimes not related to team performance.*

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hubungan antara variabel adalah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan, fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.6.6 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam perusahaan. Tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan dan bermanfaat bagi organisasi akan dapat mncapai tujuan organisasi. Kinerja terbaik ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

1) Motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan
2) Kemampuan (*ability*), yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan
3) Lingkungan pekerjaan (*the work environment*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut Ernie T. Sule dan Kurniawan Saefullah (2005:235) menyatakan bahwa:

> Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja ditunjukkan oleh individu tersebut.

Menurut Wilson Bangun (2012:312) menyatakan bahwa:

"Motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja."

Menurut Were M. Susan (2012:201) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

"*Signifying a positive relationship between motivation and performance. This means an increase in motivation will lead to an increase in performance and a decrease in motivation will lead to decrease in performance*."

Kemudian menurut Chukwudi Francis Anyim (2012:38) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

> *In order to elicit better performance, motivational factors must be accorded high priority and employed properly as an essential ingredient for organisational progress and survival especially in the current day turbulent operating environment. Such factors include adequate*

> *remuneration, improved training, effective and free flow of communication, elevation of workers, conducive and healthy working environment amongst others.*

Menurut Surbhi Sofat (2012:8) menyatakan bahwa:

> *Increase in salary, job security, promotion and recognition are most important factors which motivate employees to increase their performance. there is positive relationship between motivation and employee job performance and between motivation and organizational productivity.*

Oleh karena itu, maka di ambil kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana peningkatan motivasi akan menyebabkan peningkatan kinerja dan penurunan motivasi akan menyebabkan penurunan kinerja. Manajer harus dapat secara tepat menjawab pertanyaan mengenai apa yang dapat memotivasi kerja karyawannya melalui kebutuhannya, produktivitas kerjanya, dan semangat kerjanya agar mampu meningkatkan efektivitas kinerjanya.

2.1.6.7 Hubungan Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Manajemen yang baik dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan kontrol. Pemimpin perlu memiliki dan menguasai kemampuan manajerial agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Seorang pimpinan hendaknya memiliki kemampuan yang lebih memadai, sehingga dapat memimpin dan meningkatkan kinerja pegawai yang dipimpinnya.

Selain kemampuan manajerial pimpinan, faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, baik pimpinan maupun pegawai sebagai komponen personil diharapkan mampu menunjukkan kinerja dan komunikasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang pimpinan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi sehingga harus dapat mengarahkan, mengorganisasikan, mengendalikan, memberi motivasi dan komunikasi yang baik kepada pegawai agar bersama-sama dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Putu Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa:

"Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja."

Menurut Arif Sehfudin (2011:1) menyatakan bahwa:

"Leadership style has positive influence on employee performance, organizational communication has positive influence on employee performance, and work motivation positive effect on employee performance."

Menurut Tambunan (2005) dalam penelitiannya menyatakn bahwa:

> Dalam peningkatan kinerja pegawai, perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta

> gambaran mereka terhadap peluan yang bias diraih oleh pegawai. Pada saat itulah faktor kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi dan motivasi yang sangat tinggi akan sangat berperan.

Menurut Hayatuddin (2012;89) menyatakan bahwa:

> Kepemimpinan, nudaya organisasi, motivasi dan komunikasi secara simultan/ bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan yang sangat tinggi, yang artinya semakin tinggi kualitas kepemimpinan, adanya motivasi dan budaya organisasi yang kuat. Serta komunikasi yang lancer maka semakin tinggi pula tingkt kinerja pegawai.

Pada penelitian Nopi Istiana dan Teguh Ariefiantoro (2013:17) menyatakan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan pada penelitian Mulyantodan sutrisno (2007:57) menyatakan bahwa adanya pengaruh interaksi antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka di ambil kesimpulan bahwa kepemimpinan, komunikasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kualitas kepemimpinan, adanya motivasi yang kuat, serta komunikasi yang lancer dan terjalin dengan baik maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Dan apabila kualitas kepemimpinan rendah, motivasi yang diberikan kurang serta kurang terjalinnya komunikasi maka akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel di bawah ini mengenai penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai:

Tabel 2.1
Studi Empiris dengan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Variabel dan Alat Analisis	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	**Husnaina Mailisa Safitri (2012)** "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai"	**Variabel bebas X:** Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi **Variabel terikat Y:** Kepuasan Kerja **Variabel terikat Z:** Kinerja Pegawai **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*path analysis)*	Studi Pada semua pegawai Sekretariat Daerah Kota Sabang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan kerjasama tim secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel gaya komunikasi berstruktur secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.	Meneliti mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai	Metode analisis yang digunakan berbeda serta indikator yang digunakan pada variabel kinerja dan kepemimpinan brrbeda.
2.	**M. Amri Nasution (2009)** "Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan"	**Variabel bebas X:** Gaya Kepemimpinan dan Motivasi **Variabel terikat Y:** Kinerja pegawai **Alat Analisis:** Analisi Linier Berganda	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara serempak motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Medan. Sedangkan secara parsial yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Dan. Secara serempak lingkungan kerja dan penghargaan atas prestasi kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap motivasi pegawai PDAM Tirtanadi Medan.	Meneliti mengenai moivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai	Perbedaan teknik pengambilan data yang digunakan serta indikator untuk variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan yang digunakan berbeda.

No	Peneliti dan Judul	Variabel dan Alat Analisis	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
3.	**Setyaningsih Sri Utami (2010)** "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai"	**Variabel bebas X:** Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja **Variabel terikat Y:** Kinerja Pegawai **Alat Analisis:** Analisis Regresi berganda	Peagawai Keacamatan Jumanto Kabupaten Karanganyar	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan variabel lingkungan kerja memiliki yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.	Menganalisi variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan serta menggunakan indikator teori Maslow dalam variabel motivasi.	Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan berbeda serta alat ukur yang digunakan berbeda.
4.	**Mulyono (2008)** "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai"	**Variabel bebas X:** kepemimpinan, komunikasi, mtivasi, pengembangan karier dan promosi jabatan **Variabel terikat Y:** Kinerja Pegawai **Alat Analisis:** Analisis Regresi linier	Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupatn Sukaharjo	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo.	Sama-sama menganilis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang diantaranya kepemimpinan , komunikasidan motivasi .	Indik,ator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan berbeda.

No	Peneliti dan Judul	Variabel dan Alat Analisis	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
5.	**Sunarso (2010)** "Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi KerjaTerhadap Kinerja "	**Variabel bebas X:** Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja **Variabel terikat Y:** Kinerja **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda	Studi Pada guru Sekolah Dasar Daerah Binaan I UPTD.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.kedisiplinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.	Meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja berbeda serta alat ukur yang digunakan berbeda.
6.	**Brett Anthony Hayward (2005)** *"Relationship Between Employee Performance, Leader and Emotional Intelegence "*	**Variabel bebas X:** *Employee Performance, Leader and Emotional Intelligence* **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda	A South African Parastatal Organisation	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, tidak ada hubungan linear signifikan yang ditemukan antara kinerja karyawan dan, pemimpin transformasional emosi yang cerdas. analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat linear signifikan relatif lemah hubungan antara kecerdasan emosi dan kepemimpinan transaksional. Selain itu, ditemukan bahwa ada hubungan linear yang signifikan sangat kuat antara emosional kecerdasan dan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan dimensi baru terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan dan kecerdasan emosional, karena tidak ada penelitian serupa telah dilakukan.	Meneliti mengenai kepemimpinan dan kinerja pegawai	Perbedaan pada indikator yang digunakan pada variabel kpemimpinan dan kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Judul	Variabel dan Alat Analisis	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
7.	**M. Kiswanto (2010)** "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan"	**Variabel bebas X:** Kepemimpinan dan Komunikasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Krayawan **Alat Analisis:** Analisis Regresi berganda	Kaltim Pos Samarinda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menganilis variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan dan teknik pengumpalan data yang diginakan metode sensus	Indikator yang digunakan pada variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja karyawan.
8.	**Toddy Aditya (2008)** "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai"	**Variabel bebas X:** kepemimpinan dan mtivasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Pegawai **Alat Analisis:** Analisis data menggunakan SEM dengan program lisrel 8.54	PT. BRI kantor Cabang Jakarta Veteran	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menganilis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang diantaranya kepemimpinan dan motivasi	Indikator yang digunakan untuk varibel kepemimpinan dan kinerja karyawan serta metode penelitian yang digunakan berbeda

No	Peneliti dan Judul	Variabel dan Alat Analisis	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
9.	**Nanies Fitriani (2011)** "Kepemimpinan Situsional, Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan"	**Variabel bebas X:** Kepemimpinan Situsional, Komunikasi Organisasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*	Studi Pada Karyawan PT. Primabox Adi Perkasa, Pandaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung. kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung,. Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung,. kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang tidak langsung dan signifikan dengan variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Komunikasi Organisasi.	Indikator yang digunakan dalam variabel komunikasi	Alat ukur dalam penenlitian yang digunakan berbeda. Serta indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan berbeda.
10.	**Stacey Lee Hassall (2009)** "*The Relationship between Communication and Team Performance: Testing Moderators and Identifying Communication Profiles"*	**Variabel bebas X:** *Communication* **Variabel terikat Y:** *Team Performance* **Alat Analisis:** *Multi-level modeling and repeated measures analysis of variance* (ANOVA)	Established Work Teams	Hasil penelitian menunjukan bahwa moderator diuji dalam penelitian ini adalah tidak ada pengaruh substantif atau realiable pada hubungan antara komunikasi dan kinerja. Namun, konsistensi dalam kegiatan komunikasi tim menunjukkan bahwa membentuk tim dapat dicirikan oleh profil komunikasi mereka .	Meneliti mengenai komunikasi dan kinerja	Perbedaan pada indikator dan alat ukur yang gunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar karyawan berperan aktif, yaitu pimpinan yang dapat menjalankan tugasnya. Karyawan atau bawahan akan merasa diperhatikan jika pemimpin mereka peka terhadap kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja mereka akan positif jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawan. Selain itu, pemimpin harus mendorong (memotivasi) dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai penggerak dari keberhasilan kerja organisasi atau perusahaan. Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:158), House mengkategorikan perilaku pemimpin kedalam empat kelompok, antara lain kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (supportif), kepemimpinan partisipasif, kepemimpinan berorientasi prestasi.

Kepemimpinan dan komunikasi adalah merupakan faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku para karyawan. Seandainya pemimpin tidak dapat membawahi karyawannya dan seandainya tidak ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maka akan dapat menimbulkan masalah dalam proses peningkatan kinerja perusahaan, karena para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka menurun. Menurut Richard L. Daft (2011:432) menyatakan bahwa komunikasi di lingkup organisasi biasanya mengalir ke tiga arah: ke bawah, ke atas dan horizontal.

Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk bawahan, penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal

tersebut sangat berkaitan dengan motivasi. Dengan memahami kebutuhan pengikut, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dipakai dalam memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga menyadari keberadaan pemimpin adalah sangat penting bagi suatu perusahaan. Menurut maslow dalam buku Badrudin (2013:193) menyatakan bahwa kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi. Dan manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan harga diri, kebutuhan mengaktualisasikan diri.

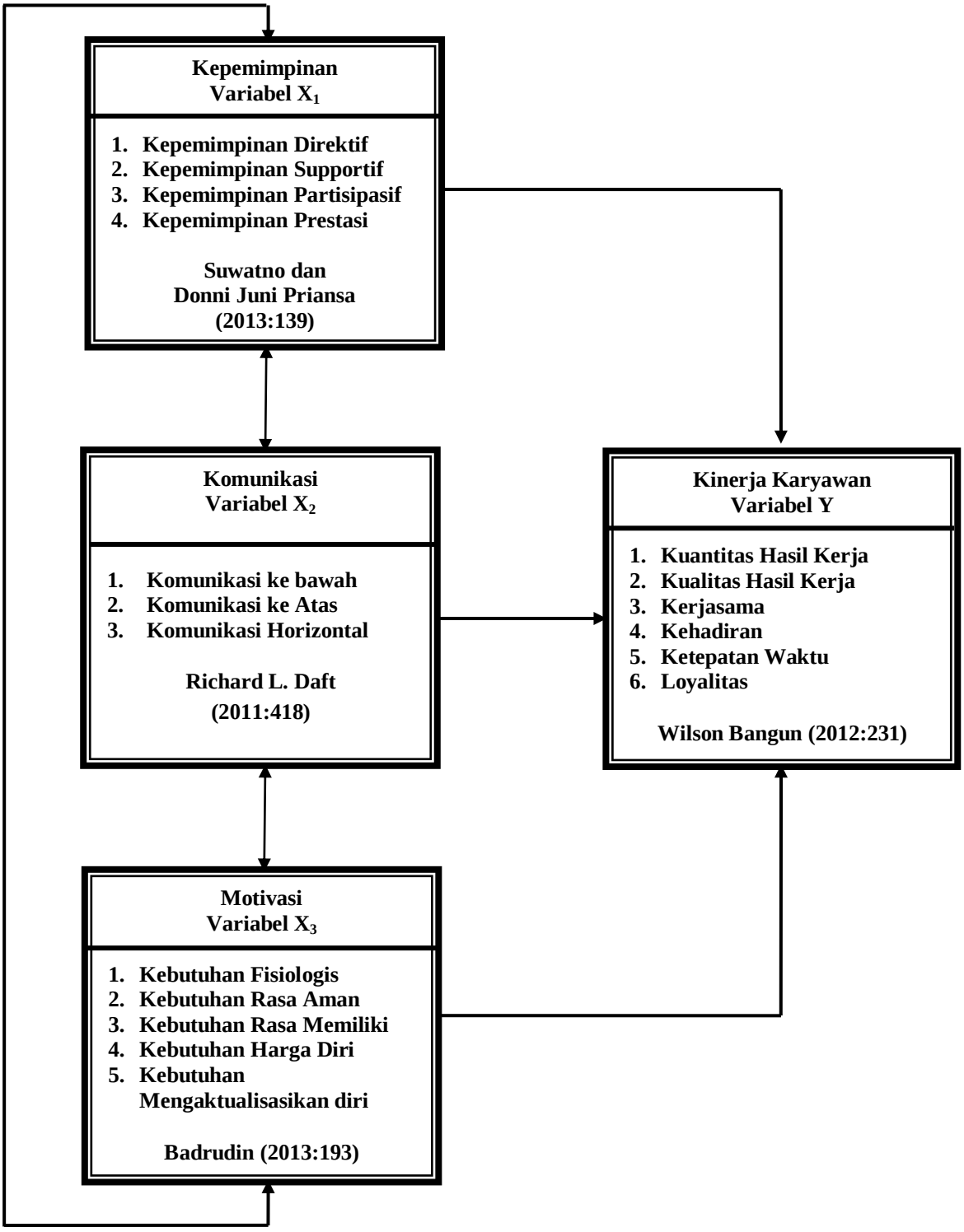
Bila seorang karyawan dalam melakukan kegiatan atau suatu tugas dari suatu perusahaan dengan motivasi yang tinggi, maka tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang tinggi. Motivasi tersebut bisa datang dari pimpinannya karena sikap pemimpin mampu memberikan efek terhadap kinerja bawahannya. Tentunya sikap pemimpin yang dimaksud adalah sikap yang mendukung kearah kemajuan perusahaan, yang mengerti bawahannya dan mampu mempengaruhi bawahannya untuk berbuat sesuatu karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang membuat bawahan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dantujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja yang tinggi dari karyawan-karyawannya. Kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pimpinan. Hasil kerja dapat dikatakan tidak mempunyai kualitas apabila tidak sesuai dengan harapan dan standarisasi yang telah ditetapkan, sedangkan kinerja dikatakan mempunyai kualitas tinggi apabila hasilnya sesuai dengan standarisasi yang ada yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur dengan indikator-indikator yang diantaranya adalah kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kerjasama, kehadiran, ketepatan waktu, loyalitas (Wilson Bangun, 2012:231). Kinerja tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu kepemimpinan, komunikasi dan motivasi.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka penulis menggambarkan pola hubungan antara variabel yang akan diteliti yaitu kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan yang disebut dengan paradigma penelitian. Berikut adalah paradigma penelitian:



Gambar 2.5
Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja karyawan dikategorikan baik di PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) (H_1).
2. Kepemimpinan memiliki hubungan postif terhadap komunikasi PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) (H_2).
3. Kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap motivasi di PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) (H_3).
4. Komunikasi memiliki hubungan positif terhadap motivasi di PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) (H_4).
5. Kepemimpinan, komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) (H_5).