BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan Transaksional

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai.

Menurut Robbins (2008 : 90) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan motivasi kerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari pegawainya.

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada

penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Dalam kepemimpinan transaksional pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar–menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin kuantitas kerja yang semakin banyak membuat pegawai bekerja dengan baik menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut.

Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hukuman. Menurut Burns (1978) dalam (Yukl, 2005 : 304) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya.

Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya.

Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal

yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. *Management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.

Praktik *management by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat diberikan pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

Hubungan antara pemimpin transaksional dangan bawahan terjadi jika :

1. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diiginkan apabila motivasi kerja mereka memenuhi harapan.
2. Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan.
3. Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah / hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yulk, 2009), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

(Gaya kepemimpinan transaksional menurut Mamesah Kusmaningtyas,2009:41) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen *(contingent reward)*, manajemen eksepsi aktif *(active management by exception)*, dan manajemen eksepsi pasif *(passive management by exception).*

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam meyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

2.1.1.2 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Indikator kepemimpinan transaksional menurut Bass (Mamesah Kusmaningtyas,2009:41) sebagai berikut:

a. Imbalan Kontingen *(Contingent Reward)*

   Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawaan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif *(active management by exception).*

   Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ni bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipunproses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekeja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif *(passive management by exception)*

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanaka masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

2.1.2. Komunikasi Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Vardiansyah, 2010:3, kata "komunikasi" berasal dari bahasa Latin, *communis*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar katanya *communis* adalah *communico*, yang artinya berbagi (Stuart, dalam Vardiansyah, 2010 : 3). Menurut Cooley yang dikutif Setiadi, (2008: 239-240):

"Komunikasi berarti mekanisme yang mengadakan hubungan antara manusia dan yang mengembangkan semua lambing dari pikiran, bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan (space) serta menyediakan tepat waktunya".

Dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah 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 (Muhammad, 2009 : 67).

Dalam hal ini, yang dibagi adalah pemahaman bersama melalui pertukaran pesan. Komunikasi sebagai kata kerja (verb) dalam bahasa Inggris, *communicate*, berarti :

1. Untuk bertukar pikiran – pikiran, perasaan perasaan, dan informasi.
2. Untuk membuat tahu.
3. Untuk membuat sama.
4. Untuk mempunyai sebuah hubugan yang simpatik.

Sedangkan dalam kata benda (noun), *communication*, berarti :

1. Pertukaran symbol, pesan – pesan yang sama, dan informasi.
2. Proses pertukaran di antara inividu – individu melaluisistem simbol – simbol yang sama.
3. Seni untuk mengekspresikan gagasan – gagasan; dan
4. ilmu pengetahuan tentang pengiriman informasi.

Sedangkan definisi komunikasi menurut Carl I. Hovland, Janis, an Kelley adalah:

"Communication is the process by which an individual transmits stimuly (usually verbal) to modify the behavior of other individuals".

“Dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus Dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal”. (Muhammad, 2009 : 2)

2.1.2.2 Unsur - unsur Dasar Komunikasi

Komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi, jika ada seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau dudukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima, dan efek. Unsur-unsur ini bisa juga di sebut elemen atau komponen komunikasi.

1) Komunikator

   Komunikator adalah pihak yang mengirim pesan kepada khlayak atau komunikan. Karena itu komunikator bisa disebut pengirim, sumber, *source*, *encoder*.

   Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting, terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Oleh karena itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi, dan juga kaya ide serta penuh daya kreativitas.

2) Pesan

Dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi, pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda.

Pesan pada dasarnya bersifat abstrak. Untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, mimik, gerak – gerik, bahas lisan, dan bahasa tulisan (Cangara, 2009 : 23).

3) Media

Dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi (Cangara, 2009 : 119), media adalah alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Ada beberapa pakar psikologi memandang bahwa dalam komunikasi antarmanusia, maka media yang paling dominasi dalam berkomunikasi adalah pancaindera manusia seperti mata dan telinga. Pesan – pesan yang diterima selanjutnya oleh pancaindera selanjutnya diproses oleh pikiran manusia untuk mengontrol dan menentikan sikapnya terhadap sesuatu, sebelum dinyatakan dalam tindakan.

Sedangkan dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi, media bentuk jamak dari medium medium komunikasi diartikan sebagai alat perantara yang sengaja dipilih komunikator untuk menghantarkan pesannya agar sampai ke komunikan. Jadi, unsur

utama dari media komunikasi adalah pemilihan dan penggunaan alat perantara yang dilakukan komunikator dengan sengaja. Artinya, hal ini mengacu kepada pemilihan dan penggunaan teknologi media komunikasi. (Vardiansyah, 2010 : 24 - 26)

4) Komunikan

Komunikan atau penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

5) Efek

Efek komunikasi diartikan sebagai pengaruh yang ditimbulkan pesan komunikator dalam diri komunikannya. Terdapat tiga tataran pengaruh dalam diri komunikasn, yaitu kognitif (seseorang menjadi tahu tentang sesuatu), afektif (sikap seseorang terbentuk, misalnya setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu), dan konatif (tingkah laku, yang membuat seseorang bertindak melakukan sesuatu).

2.1.2.3 Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi menurut Mulyana (2010 : 5) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyarakan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, untuk kelansungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

a) Pembentukan konsep diri

Konsep diri adalah pandangan kita mengenai siapa diri kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Konsep diri yang paling dini umumnya dipengaruhi oleh keluarga, dan orang – orang dekat lainnya dekat sekitar kita, termasuk kerabat, mereka itulah yang disebut dengan *significan others.*

b) Pernyataan eksistensi diri

Orang berkomunikasi untuk menunjukkan dirinya eksis. Inilah yang disebut aktualisasi diri atau lebih tepat lagi pernyataan eksistensi diri.

c) Untuk keberlangsungan hidup

Memupuk hubungan, dan memperoleh kebahagiaan Komunikasi, dalam konteks apapun, adalah bentuk dasar adaptasi terhadap lingkungan. Melalui komunikasi pula kita dapat memenuhi kebutuhan emosional kita dan meningkatkan kesehatan mental kita. Komunikasi sosial mengisyaratkan bahwa komunikasi dilakukan untuk pemenuhan diri, untuk merasa terhibur, nyaman dan tentram dengan diri sendiri dan juga orang lain.

2. Komunikasi Ekspresif

   Erat kaitannya dengan komunikasi sosial adalah komunikasi ekspresif yang dapat dilakuakan baik sendirian ataupun dalam kelompok.. komunikasi ekspresif tidak bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi *instrument* untuk menyampaikan perasaan – perasaan (emosi) kita.

3. Komunikasi Ritual

   Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual, yang biasanya dilakukan secara kolektif.

4. Komunikasi Instrumental

   Komunikasi istrumenya mempunyai beberapa tujuan umum : menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga untuk menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang bersifat memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikannya akurat dan layak untuk diketahui. (Mulyana, 2010 : 5)

2.1.2.4. Indikator dalam Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. brennan sebagai : "*Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management)".* Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dalam manajemen) (Muhammad, 2009 : 68). Untuk memperoleh kejelasan, komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi dan dua jenis, yaitu :

1) Dimensi komunikasi internal

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communications*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*).

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya.

2) Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada instansi – instansi pemerintah seperti departemen, direktorat, jawatan, dan pada perusahaan – perusahaan besar, disebabkan oleh luasnya ruang lingkup, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat (*public relations officer*) daripada oleh pimpina sendiri. Yang dilakukan oleh pimpinan sendiri adalah terbatas pada hal – hal yang dianggap sangat penting, yang tidak bias diwakilkan kepada orang lain, umapamanya perundingan (*negotiation*) menyangkut kebijakan organisasi. Yang lainnya dilakukan oleh kepala humas (PR) yang dalam kegiatan komunikasi eksternal merupakan tangan kanan pimpinan.

Komunikasi eksternal terdapat dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi.

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak, pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidak – tidaknya ada hubungan batin. Kegiatan ini

sangat penting dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa diduga.

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak dapat melalui berbagai bentuk seperti : Majalah organisasi, *Press release*, Artikel surat kabar atau majalah, Brosur, Leaflet, Poster, Konferensi pers.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek ari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkn kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial (menyebabkan adanya yang pro dan kontra di kalangan khalayak), maka ini disebut opini publik (*public opinion*). (Effendy dalam Rusnandi, 2012).

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber

daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut ahli yaitu sebagai berikut;

Menurut Fuad Mas'ud (2004), menjelaskan kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Menurut Mangkunegara (2000: 67), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2007:94) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Fahmi (2011:2) Kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai otuput atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2. Penilaian Kinerja

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme pentingbagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan denganstandar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.3.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323):

a. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.

b. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

c. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

d. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab

e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

f. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikaan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
6. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
    a) Promosi, kenaikan jabatan.
    b) *Training* atau latihan.
7. Meningkatkan motivasi kerja.
8. Meningkatkan etos kerja.

9. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
11. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
12. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
13. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
14. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
15. Sebagaai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
16. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
17. Sebagaai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalaam memperbaiki.
18. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekruitment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

19. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
20. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
21. Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.3.5. Faktor-faktor Kinerja

Menurut Gibson dalam Syaiin (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a) Faktor Individu

   Kemampuan ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b) Faktor Psikologis

   Persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja.

c) Faktor Organisasi

   Struktur Organisasi dan desain pekerjaan

2.1.3.5. Indikator Kinerja Pegawai

Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) mengungkapkan beberapa indikator yang perlu mendapat perhatian sebagai indikator dalam pengukuran kinerja, antara lain :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian

2.1.4. Hasil Penelian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Maulizar, said muklis dan mukhlis yunus (2012) Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala ISSN 2302-0199 pp. 58- 65	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah mandiri cabang Banda	Peran kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah mandiri cabang Band	Penggunaan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel komunikasi organisasi sebagai variabel

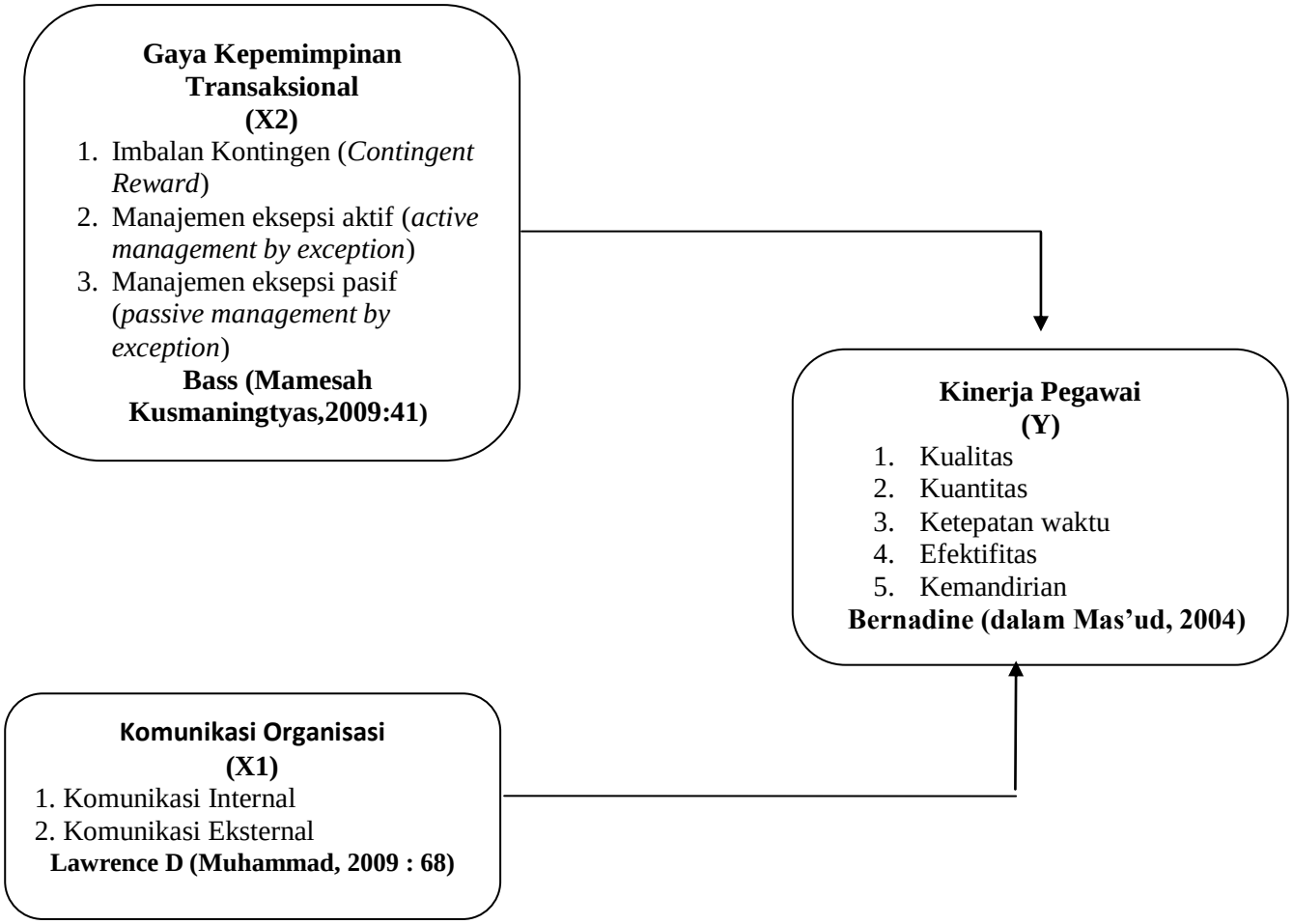
					independen
2	Arif Sehfudin (2011) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Penggunaan variabel komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel motivasi sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen
3	Franky Ramli Mokodompit (2013) Jurnal Acta Diurna	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pada PT.Radio Memora Anoa Indah	Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja	Penggunaan variabel komunikasi organisasi sebagai variabel independen	Penggunaan variabel efektivitas kinerja sebagai variable dependen sedangkan peneliti menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen
4	Lila Tintami dan Dr. Ari prhadanawati, M.Si (2012) DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITIC Hal. 1-8	Pengaruh Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Djarum Kudus	Gaya kepemimpinan transformasioal berpengaruh positif terhadap kinerja dan menjadi motivator untuk bekerja lebih baik lagi	Penggunaan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel kepemimpinan transaksional dan komunikasi organisasi sebagai variabel independen
5	Nurmadhani Fitri Suyuthi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Makasar	Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja	Penggunaan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai	Penggunaan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel

			karyawan.	variabel dependen	komunikasi organisasi sebagai variabel independen
6	Andi Wijayato (2013) DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITIC Hal. 1-10	Kepemimpinan Transaksional dan Budaya organisassi terhadap kinerja karyawan PT. Pura Nusa persada	Variabe kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja, nilai koefisiensi determinasinya sebesar 34% hal ini berarti 34% variabel kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional.	Penggunaan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel kepemimpinan transaksional dan komunikasi organisasi sebagai variabel independen
7	Marline merke (2013) JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN BISNIS ISSN 1829 – 9857 DAN SEKTOR PUBLIK (JAMBSP)	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan terhadap kinerja karyawan	Tidak adanya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional hal ini dikarenakan masa kerja karyawan yang bervariasi di antara karyawan.	Penggunaan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen sedangkan peneliti menggunakan variabel komunikasi organisasi sebagai variabel independen

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang

ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dan Komunikasi Organisasi (X2) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai (Y2).



Gambar 2.1

Skema Paradigma

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Menurut Bycio et al. (1995) serta Koh et al. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional adalah hipotesis terjadi ketika ada pertukaran sederhana dari satu hal yang lain. Burns (1978) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional terjadi "ketika salah satu orang mengambil inisiatif dalam melakukan kontak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran dihargai sesuatu ". Untuk mencapai tujuan independen (Barker, 1990; Kirby, Surga dan King, 1992). Kepemimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksional jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994) dalam Jazmi 2009.

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya dalam kinerja pegawai adalah signifikan. Burns (1978) menyarankan kepemimpinan transaksional memotivasikan pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas, serta keperluan (Sergiovanni, 1995). Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai

berikut: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

2.2.2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui supervisi yang baik dimana supervisor berkomunikasi dengan karyawan.

(Menurut Luthans dalam Aftoni Sutanto (2010:124) James G. Robbins dan Barbara S. Jones, dalam bukunya Effective for today manajer (dalam Arif Sehfudin,2011), bahwa: "Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna dan Pace & Faules (dalam Arif Sehfudin,2011) mengungkapkan bahwa 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.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui komunikasi yang tepat, yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus disampaikan kepada bawahan untuk melaksanakan dan mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Pace & Faules (dalam Arif Sehfudin, 2011) mengungkapkan bahwa 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.

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja juga dijelaskan oleh Thomas (dalam Arif Sehfudin, 2011) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

> "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Sub Hipotesis:

1 : Variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPUPSIDA Kabupaten Garut

2 : Variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPUPSIDA Kabupaten Garut

Hipotesis Utama:

Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPUPSIDA Kabupaten Garut

.