

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Dahlan, *et al* (2020) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa koefisien pengaruh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Ardiansyah (2016) meneliti tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Putra dan Adnyani (2011) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Kuswanto (2017) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Dewi (2016) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan teknik path analysis, dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panjaitan (2017) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Putra dan Widiantara (2018) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan

hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Geralt dan Sepang (2020) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Hartono dan Rotinsulu (2015) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam melakukan penelitian akan ada beberapa penelitian yang mendapati hasil yang tidak berpengaruh seperti hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fahmi (2020) mendapati hasil variabel kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bringin Karya Sejahtera, namun komunikasi organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Haryanto D (2017) mendapati hasil Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai $t = -1,693$ dan nilai signifikansi 0,095 pada CV. Indyferyto Group Yogyakarta. Kemudian

penelitian dari Niswan (2019) mendapati hasil komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Wilmar Nabati Indonesia Gresik.

B. TINJAUAN TEORI

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2012:90) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan pendapat dari Hasan dan Aziz (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu. Kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan sehingga bisa disebut dengan *outcome* atas pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pada periode waktu yang ditentukan, (Maqfiranti, *et al* 2014).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian karyawan dengan hasil terbaik yang dilakukan dengan memperhatikan kualitas dan kuantitasnya agar mencapai keefektifan dalam bekerja.

b. Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang

mempengaruhi, menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Menurut Mathis dan Jackson (2012) penilaian kinerja dilakukan oleh beberapa pihak yang terlibat, diantaranya :

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa tercapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentoso, 2019)

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Kartono, 20018).

3) Otoritas/Wewenang

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut

4) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja (Prawirosentono, 2018).

5) Komunikasi

Hamali (2016) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menyampaikan ide dan informasi baik berupa perintah atau masukan dari seorang atasan pada bawahan dalam pemberian tugas dan tanggungjawab.

c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Nela, *et al* (2014) mengatakan adanya kriteria tertentu untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan, diantaranya :

1) Mengukur kualitas

Perusahaan harus selalu memperhatikan keluaran atau *outcome* yang diberikan karyawan atas pekerjaan yang dilakukan.

2) Mengukur kuantitas

Seberapa baik kinerja karyawan bisa dilihat melalui seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan dengan tetap memperhatikan kualitas dan mutu hasil yang dilakukan karyawan.

3) Mengukur ketepatan waktu

Penyelesaian tugas yang dilakukan karyawan menjadi salah satu pertimbangan untuk mengukur bagaimana tingkat kinerja karyawan, sehingga perusahaan harus memantau bagaimana

karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang cepat dengan hasil yang tepat.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Lamin (2017) menyatakan beberapa indikator kinerja karyawan, diantaranya :

1) Kualitas

Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari kesesuaian hasil pekerjaan dengan instruksi kerja yang diberikan.

2) Kuantitas

Kinerja karyawan bisa dilihat melalui bagaimana seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah tertentu sesuai dengan target yang diberikan.

3) Ketepatan waktu

Tugas dan tanggungjawab yang diberikan harus sesuai dengan waktu yang telah diberikan.

4) Kehadiran

Semakin kecil tingkat absensi karyawan maka semakin baik kinerjanya karena dengan tingkat kehadiran yang tinggi maka dapat dilihat bagaimana antusiasme karyawan dalam pekerjaannya.

5) Kerjasama

Seorang karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya seorang diri, sehingga selalu membutuhkan

bantuan orang lain, sehingga hal tersebut dapat dilihat dari kerjasamanya dengan rekan kerja atau pimpinannya.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Perusahaan dapat berdiri dengan tegak menghadapi hambatan yang ada karena adanya seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Menurut Fahmi (2021) mengungkapkan kepemimpinan sebagai norma yang dilakukan seseorang dengan mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan pendapat Kartono (2017:167) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain demi tujuan tertentu.

Pendapat lain dari Tjiptono (2006:161) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin berinteraksi dengan karyawannya, pendapat tersebut selaras dengan Hersey (2004:29) dalam bukunya yang mengatakan kepemimpinan adalah tingkah laku berupa perintah dan tindakan dari seorang pemimpin kepada bawahannya. Serta pendapat lain datang dari Nawawi (2003:115) yaitu kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku serta perasaan para anggota organisasi.

Melalui beberapa pendapat ahli yang telah dipaparkan mengenai definisi kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan merupakan sikap dan tindakan untuk mempengaruhi suatu individu atau kelompok dalam perusahaan untuk menghasilkan efek atau dampak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Tipe - Tipe Kepemimpinan

Seseorang ketika menjadi seorang pemimpin maka memiliki karakter dan cara tersendiri untuk mempengaruhi orang lain, tipe kepemimpinan seseorang telah dijelaskan melalui teori yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya dikutip oleh Wirjana dan Supardo (2005:49) yang menyatakan bahwa tipe kepemimpinan bergantung pada situasi tertentu, seperti berikut :

1) Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif merupakan tipe seorang pemimpin yang memberikan nasehat atau saran yang spesifik kepada suatu kelompok dan juga menetapkan peraturan pokok yang harus dipatuhi bawahan.

2) Kepemimpinan Suportif

Tipe kepemimpinan suportif mengindikasikan terjalinnya hubungan yang baik antara seorang pemimpin dengan bawahan yang mengakibatkan kepekaan pemimpin terhadap seluruh kebutuhan bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Tipe kepemimpinan partisipatif menunjukkan suatu keputusan dapat diambil oleh seorang pemimpin ketika telah berdiskusi dengan kelompok atau karyawan tertentu.

4) Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Tipe kepemimpinan orientasi prestasi menghadapkan para karyawan dengan tujuan yang menantang sehingga hal tersebut mendorong peningkatan kinerja dan semangat para karyawan, dalam situasi ini seorang pemimpin harus tampil berani dan percaya diri pada kemampuan kelompok atau karyawannya.

c. Jenis – Jenis Kepemimpinan

Pendapat Rahyono dan Alansori (2021) menyatakan bahwa jenis – jenis kepemimpinan dikelompokkan sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan kekuasaan atau wewenang pada suatu perusahaan mutlak berada ditangan seorang pemimpin ketika perusahaan tersebut menerapkan sistem sentralisasi wewenang. Pada kepemimpinan ini keputusannya ditetapkan oleh pemimpin sendiri yang artinya seorang bawahan tidak ikut campur dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dilakukan dengan cara persuasif yaitu dengan melakukan kerja tim yang serasi, menumbuhkan loyalitas

serta memperhatikan partisipasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif memiliki arti bahwa ketika seorang pemimpin menyerahkan wewenang pada karyawan berarti seorang karyawan dapat mengambil keputusan dengan bebas karena sepenuhnya wewenang diberikan pada karyawan. Singkatnya, pada kepemimpinan delegatif ini seorang pemimpin menyerahkan wewenang dan mempercayakan bahwa hasil keputusannya baik sesuai dengan tujuan perusahaann

4) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional ini disesuaikan dengan situasi variatif yang dihadapi perusahaan, pada kepemimpinan ini tidak ada satupun cara terbaik yang bisa mempengaruhi orang lain artinya kepemimpinan situasional ini digunakan sesuai tingkat kesiapan suatu kelompok atau karyawan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Kartono (2018), Kepemimpinan otoriter berdasarkan pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, pemimpin selalu ini berperean sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawhaannya. Berikut adalah indikator dalam kepemimpinan otoriter :

1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan

- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- 3) Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- 4) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan

3. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Hamali (2016:109) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menyampaikan ide dan informasi baik berupa perintah atau masukan dari seorang atasan pada bawahan dalam pemberian tugas dan tanggungjawab, pendapat lainnya dari Mangkunegara (2011:81) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pemindahan ide dan informasi dari seseorang pada orang lain. sebenarnya komunikasi organisasi adalah aktivitas yang tidak dapat terlepas dari proses hidup manusia karena komunikasi itu sendiri digunakan untuk mencapai sebuah tujuan, (Hartono dan Rotinsulu, 2015).

Menurut Utami (2010) komunikasi organisasi yang efektif ketika semua pihak yang terlibat saling memahami makna isi pesannya, sedangkan menurut Sriwidodo dan Haryanto (2010) komunikasi memiliki peran penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan karena tanpa adanya komunikasi maka semua sistem pada perusahaan akan berhenti dan tidak berjalan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah kebutuhan dasar

dalam kehidupan organisasi karena memberikan dampak positif apabila dijalankan dengan benar, banyak cara yang dilakukan dalam proses komunikasi tersebut diantaranya melalui sosial media, telepon, *massanger*, dan lain sebagainya.

b. Tujuan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dijalankan karena memiliki maksud dan tujuan tertentu, menurut Usman (2011:420) tujuan komunikasi organisasi dinyatakan sebagai berikut :

- 1) Sarana menjalin hubungan dan kemampuan manajerial dalam perusahaan
- 2) Sarana menyampaikan dan menerima informasi
- 3) Sarana mengubah keadaan atau situasi

Sedangkan menurut Fahrudin dan Basnu (2014) mengatakan bahwa tujuan komunikasi untuk menyebarluaskan informasi, menyusun rencana dan menyelesaikan tujuan dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, dan pendapat dari Fatimah (2012) komunikasi organisasi bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama sehingga membuat persepsi sejalan antara semua pihak. Sehingga melalui pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi organisasi itu sendiri adalah menciptakan pemahaman bersama, menyamakan persepsi antara atasan bawahan serta antar bawahan.

c. Manfaat Komunikasi Organisasi

Yantara (2015) menyatakan bahwa manfaat komunikasi organisasi sebagai sarana pertukaran informasi atau pesan dalam suatu organisasi, sedangkan menurut Dihan (2013) komunikasi organisasi adalah jiwa sebuah perusahaan untuk menyamakan persepsi dan tujuan perusahaan. Sehingga menurut pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat komunikasi organisasi adalah menjadikan hubungan antar kelompok atau individu dalam sebuah perusahaan terjalin dengan baik dan selaras.

d. Indikator Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2017) mengungkapkan terdapat beberapa indikator komunikasi organisasi, diantaranya :

1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah merupakan proses komunikasi yang dilakukan atasan pada bawahan, contoh bentuk komunikasinya seperti pemberian perintah, instruksi kerja, evaluasi serta prosedur organisasi.

2) Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas merupakan proses komunikasi yang dilakukan bawahan pada atasan, contoh bentuk komunikasinya seperti prestasi kerja, praktik kerja serta kebijakan organisasinya.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi lateral merupakan proses komunikasi yang dilakukan antar karyawan atau kepada hierarki yang sama, contoh bentuk

komunikasinya seperti rencana kegiatan, memberikan dukungan hingga memecahkan masalah.

4) Komunikasi Lintas Saluran

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

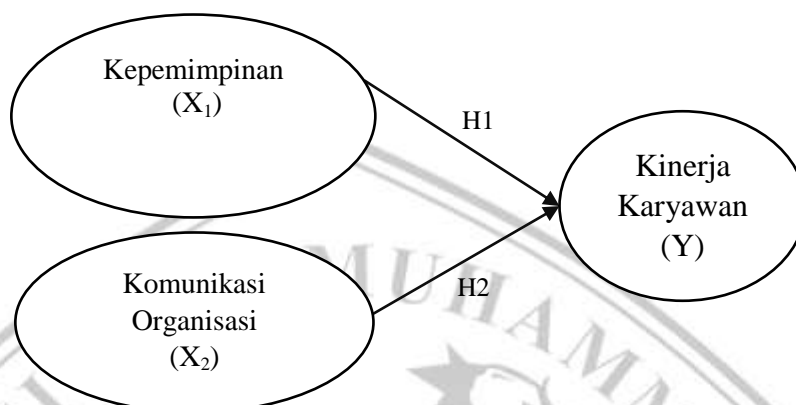
5) Komunikasi Informal, pribadi atau selentingan

Selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak bisa diperoleh dari jalur biasa. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal.

C. KERANGKA PIKIR

Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa semua pihak pada tujuan dan target yang diinginkan perusahaan, sehingga kepemimpinan yang diterapkan pimpinan akan mempengaruhi pada kinerja karyawannya, selain itu komunikasi yang dijalankan menjadi penentu apakah perusahaan memiliki hubungan yang harmonis antara semua pihak yang terlibat atau tidak, karena komunikasi yang efektif dapat mengoptimalkan

produktivitas perusahaan dan baik buruknya komunikasi yang terjalin akan berdampak pada kinerja karyawannya. Kerangka konsep penelitian



berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian
Sumber : Data Diolah, 2023

D. HIPOTESIS

1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Bukhori (2016) serta Suprpta, *et al* (2015) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Rachmadi (2010), Trijaya (2012) serta Hariyanti dan Primawesri (2011) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Komunikasi Organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu juga pada penelitian yang dilakukan oleh Sukarja dan Muchasin (2015) menyatakan bahwa komunikasi secara parsial positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Berdasarkan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H3 : Komunikasi Organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan