

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Menurut Wibowo sebagaimana dikutip oleh Indri Erwhani, Uray Husna Asmara dan Marmawi bahwa kinerja atau *performance* adalah “merupakan hasil kerja atau prestasi kerja”. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.<sup>1</sup>

Menurut Cherington sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan waktu. Kinerja yang optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar bekerja

---

<sup>1</sup> Indri Erwhani, Uray Husna Asmara dan Marmawi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kota Pontianak.” *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* Vol.3 No. 12 (2014): 2, diakses pada 20 Februari, 2019, <http://jurnal.untan.ac.id>

secara maksimal. Menurut Ratundo & Sackett sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi.

Menurut McCloy sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut Schultz sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa karyawan akan mampu memotivasi diri mereka sepenuhnya jika ada tujuan pasti yang akan diraih. Tujuan tersebut adalah hasil yang akan dicapai oleh karyawan dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbingnya untuk meraih tujuan yang hendak dicapai. Sejauh mana kesuksesan karyawan dalam mencapai tujuan tersebut melalui tugas-tugas yang dilakukan disebut dengan kinerja.

Dari beberapa pengertian dan kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa ada faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas

kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.
- 3) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi secara maksimal.

Selain itu ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, Menurut McClelland sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa ada empat karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- 2) Berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.<sup>2</sup>

### c. Teori-teori Kinerja

Teori tentang kinerja karyawan yang dikemukakan oleh As'ad Harsuko sebagaimana dikutip oleh Bayu Dwi Laksono Hanafi dan Corry Yohana bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Selanjutnya kinerja itu

---

<sup>2</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 187-190.

garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu (motivasi dan kepuasan) dan faktor-faktor situasi (lingkungan kerja). Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus, yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1) *Path Goal Theory*.

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Harsuko berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh George poulus yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya jika seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur untuk memuaskan *needs (goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*).

2) Teori Atribusi atau *expectancy theory*.

Menurut As'ad sebagaimana dikutip oleh Bayu Dwi Laksono Hanafi dan Corry Yohana bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan  $P = M \times A$ , dimana  $P = performance$ ;  $M = motivation$ ;  $A = ability$ . Teori ini menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainnya. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Bayu Dwi Laksono Hanafi dan Corry Yohana, "Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan

#### d. Penilaian Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson sebagaimana dikutip oleh Veitzhal Rivai Zainal bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.<sup>4</sup> Menurut Casicio sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa, penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Menurut Bambang Wahyudi sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam bahwa, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.<sup>5</sup>

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam

---

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI LIFEINSURANCE.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis* Vol. 1, No.5 (2017): 79-80, diakses pada tanggal 12 Maret, 2019, <http://doi.org/10.21009/JPEB>.

<sup>4</sup> Veitzhal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Ketiga* ( Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014 ), 406.

<sup>5</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 191.

melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri.

#### **e. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 2) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 3) Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
- 4) Meningkatkan motivasi kerja.
- 5) Meningkatkan etos kerja.
- 6) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.<sup>6</sup>

#### **f. Indikator Kinerja**

Menurut Robbins, indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

- 1) Kualitas.

---

<sup>6</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Ketiga*, 406-408.



- 2) Kuantitas.
- 3) Ketepatan Waktu.
- 4) Efektivitas.
- 5) Kemandirian.
- 6) Komitmen Kerja.<sup>7</sup>

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Yukl sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala bahwa proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Yukl menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif jika pemimpin mampu mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini berkaitan dengan mempengaruhi perilakunya dan keterampilannya untuk diarahkan dalam upaya mengikuti kehendak pemimpinnya. Sumber kekuatan mempengaruhi antara lain dari posisi dalam organisasi.

Maka definisi menurut Yukl diatas itu mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi itu dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan dimasa depan. Sedangkan menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan memengaruhi perilaku orang lain terutama

---

<sup>7</sup> Srimiatun dan Triana Prihatinta, "Pengaruh Komunikasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun." *Jurnal Ephiceirisi Vol. 1 No.1 (2017):*21.

bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa.<sup>8</sup>

Kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hanya saja yang perlu diketahui bahwa cara pemimpin memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberi penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas dan tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran dan pendapat, memberikan motivasi, mendidik menciptakan perubahan, menegakkan disiplin, dan lain-lain.<sup>9</sup>

#### **b. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu organisasi. Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan di mana

---

<sup>8</sup> Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan Edisi Pertama* ( Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018) 56-59.

<sup>9</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen* ( Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014 ) 183-184.



perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

- 2) Fungsi konstruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
- 3) Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- 4) Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.

- b. Pemimpin harus berusaha mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.<sup>10</sup>

### c. Teori X dan Teori Y dari McGregor

Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* dimana para pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para karyawan yaitu teori X dan teori Y.

#### Anggapan Teori X

Pemimpin yang memiliki tipe teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan melalui kekuasaan yang dimilikinya secara otoriter. Sedangkan, karyawan yang memiliki tipe teori X, maka karyawan tersebut tidak akan mau bekerja menjalankan tugas tanpa ada perintah dari atasannya. Artinya karyawan yang bersangkutan belum memiliki kesadaran untuk menjalankan tugas dan bertanggung jawab yang meliputi:

- 1) Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
- 2) Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau

---

<sup>10</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007) 53-57.

diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

- 3) Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin dihindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

#### **Anggapan Teori Y**

Pemimpin yang memiliki tipe teori Y cenderung menyukai gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Sedangkan, karyawan yang memiliki tipe teori Y, maka akan menjalankan tugas atau mau bekerja meskipun tanpa ada perintah atasannya. Artinya karyawan yang bersangkutan sudah memiliki kesadaran untuk menjalankan tugasnya dan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya yang menyangkut:

- 1) Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia.
- 2) Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
- 4) Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak, belajar bukan hanya untuk menerima tetapi untuk mencari tanggung jawab.
- 5) Ada kepastian besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
- 6) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

#### **d. Gaya-Gaya Kepemimpinan**

Para peneliti telah mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan yang biasanya sering

digunakan dalam aktivitas manajemen sebagai berikut:

- 1) Gaya dengan orientasi tugas yaitu manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas telah dilaksanakan sesuai yang diinginkannya.
- 2) Gaya dengan orientasi karyawan yaitu manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan secara tertutup untuk menjamin mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bahwa untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.
- 3) Gaya dengan orientasi terpadu yaitu manajer di samping berorientasi pada tugas yang tinggi, juga berorientasi pada hubungan manusia yang tinggi pula yaitu perpaduan antara orientasi tugas dan orientasi karyawan.<sup>11</sup>

#### e. Sifat-sifat Kepemimpinan

George R.Terry sebagaimana dikutip oleh Susilo Martoyo dengan istilah “*qualifications for leadership*” sebagai berikut: Untuk memperoleh kemampuan kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat. Tetapi untuk memiliki sifat-sifat sedemikian itu tidaklah cukup untuk mendapatkan predikat “pemimpin”. Karena, sifat-sifat tersebut harus diterapkan dan ditunjukkan lebih dahulu dalam praktik kepemimpinan pada waktu dan situasi yang tepat pula. Di samping itu diperlukan pula adanya bawahan atau sekelompok orang mentaati kepemimpinannya. Sifat-sifat yang penting

---

<sup>11</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, 190-193.

tersebut menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

- 1) Penuh Energi. Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani.
- 2) Memiliki Stabilitas Emosi. Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari prasangka buruk, kecurigaan atau berapriori jelek terhadap bawahan-bawahannya dan tidak boleh cepat naik pitam.
- 3) Memiliki Pengetahuan Tentang Hubungan Antara Manusia. Mengingat tugas yang penting dari seorang pemimpin adalah memimpin dan memajukan orang bawahannya, maka seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang hal-hal manusia dan hubungan antara manusia tersebut.
- 4) Motivasi Pribadi. Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya.
- 5) Kemahiran Mengadakan Komunikasi. Seorang pemimpin harus mampu dan cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan.
- 6) Kecakapan Mengajar. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan dan sebagainya. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, mengajukan saran-saran, menerima saran-saran dan sebagainya.
- 7) Kecakapan Sosial. Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang manusia atau masyarakat, kemampuan-kemampuannya maupun kelemahan-kelemahannya. Ia harus memiliki kemampuan bekerjasama dengan orang-orang dengan berbagai ragam sifat-

sifatnya, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

- 8) Kemampuan Teknis. Meskipun dikatakan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan “*managerial skill*”nya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini masih diperlukan juga. Karena, dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

Memang tidak seorang pun pemimpin yang sempurna, namun berupaya menuju kearah itu adalah sesuatu usaha yang baik dan patut dilakukan oleh seorang pemimpin.<sup>12</sup>

#### f. Indikator Kepemimpinan

Dengan adanya dukungan kepemimpinan yang baik dan tepat pada suatu organisasi tentunya pegawai akan berupaya untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang yang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja kepemimpinan. Indikatornya adalah:

- 1) Kemampuan.
- 2) Kepribadian.
- 3) Pengalaman.
- 4) Intelektual.
- 5) Lingkungan Kerja.<sup>13</sup>

#### g. Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan dalam konsep Islam merupakan hal yang sangat *final* dan *fundamental*. Pemimpin menempati posisi tertinggi dalam

---

<sup>12</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat* (Yogyakarta: PT BPFE-YOGYAKARTA, 2000) 182-184.

<sup>13</sup> Kiswanto, “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda.”



bangunan masyarakat Islam. Kecakapan dalam memimpin mengarahkan umatnya pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu kejayaan dan kesejahteraan umat dengan iringan *ridha* Allah Swt. Pemimpin menjadi salah satu pilar penting dalam upaya kebangkitan umat Islam yang telah dikenal memiliki *manhajul hayat* (konsep hidup) paling teratur dan sempurna dibandingkan konsep-konsep buatan dari olahan hasil rekayasa dan imajinasi otak manusia, telah menunjukkan nilainya yang universal dan dinamis.

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki kredibilitas artinya ia dipercaya, dan memiliki tingkah laku yang terpuji. Manusia juga memiliki pengetahuan yang luas sehingga mampu menghadapi setiap problema yang ada, dan mampu memecahkan masalah yang menghadang. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang baik, yang dapat diteladani oleh masyarakat sekitarnya atau orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan seorang pemimpin sangat tergantung kepada kepribadian sang pemimpin itu sendiri. Pengalaman dan tingkat pendidikan yang dimiliki tidak lebih daripada sebagai penunjang belaka. Kepribadian seseorang menduduki peranan penting dalam banyak hal. Lebih-lebih kalau orang itu memangku jabatan sebagai pemimpin atau pimpinan.

Kepemimpinan dalam konsep Al-Qur'an disebutkan dengan istilah Imamah, pemimpin dengan istilah imam. Al-Qur'an mengaitkan kepemimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk kepada kebenaran. Seorang pemimpin tidak boleh melakukan kezaliman dalam segala tingkat. Kezaliman dalam keilmuan dan perbuatan, kezaliman dalam mengambil keputusan dan aplikasinya. Seorang pemimpin harus mengetahui keadaan umatnya, merasakan langsung penderitaan mereka. Seorang pemimpin harus melebihi umatnya dalam segala hal, keilmuan dan

perbuatan, pengabdian dan ibadah, keberanian dan keutamaan, sifat dan perilaku, dan lainnya.

Perbedaan signifikan antara kepemimpinan konvensional dan kepemimpinan dalam Islam adalah adanya unsur keagamaan, moral, serta keteladanan. Pemimpin dalam Islam akan senantiasa merasa takut akan Allah Swt, sehingga pemimpin Islam akan berhati-hati dalam mengambil keputusan serta dalam melakukan kegiatannya selalu meneladani kepemimpinan Rasulullah Saw. teladan-teladan yang diberikan oleh Rasulullah Saw. merupakan model kepemimpinan yang dapat dijadikan oleh seluruh Muslim sebagai patokan dalam memimpin. Metode-metode tersebut terbukti berhasil menjadikan Rasulullah Saw. sebagai pemimpin yang dikagumi sepanjang masa.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya saja tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt.<sup>14</sup> Sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS Al-Mu'minun (23): 8–11.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: "Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya. Serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang-orang akan mewarisi, (yakni) yang akan

<sup>14</sup> Fordebi dan Adesy, *Ekonomi dan Bisnis Islam Seri Konsep dan Aplikasi Ekonomi dan Bisnis Islam* (Jakarta: PT RajaGrafindo Perasada, 2016), 115-118.

mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal didalamnya.” (QS Al-Mu’minun (23): 8-11).<sup>15</sup>

### 3. Komunikasi

#### a. Pengertian Komunikasi

Menurut Everett M. Rogers sebagaimana dikutip oleh Sutrisna Dewi bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi terhadap satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba kepada saling pengertian.<sup>16</sup> Komunikasi menekankan pada pemindahan makna. Artinya, jika tidak ada informasi atau gagasan yang disampaikan, maka tidak terjadi komunikasi. Kemudian, yang lebih penting adalah bahwa komunikasi melibatkan pemahaman makna. Agar komunikasi berhasil, makna atau pesan harus disampaikan dan dipahami.<sup>17</sup>

Menurut Onong Uchana Effendy sebagaimana dikutip oleh Keksi Sundarsi dan Suprihatmi Sri Wardiningsih bahwa komunikasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang secara sadar untuk mengubah perilaku orang lain atau sekelompok orang lain dengan menyampaikan beberapa pesan. Menurut Riyono Pratikno sebagaimana dikutip oleh Keksi Sundarsi dan Suprihatmi Sri Wardiningsih bahwa komunikasi adalah pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain, atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, 366.

<sup>16</sup> Sutrisna Dewi, *Komunikasi Bisnis* (Yogyakarta: ANDI, 2007) 2-3.

<sup>17</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012) 321.

<sup>18</sup> Keksi Sundarsi dan Suprihatmi Sri Wardiningsih, “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Motivasi

Menurut Wiryanto sebagaimana dikutip oleh Evi Novianti bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.<sup>19</sup>

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi**

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam suatu perusahaan. Namun, terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terkadang terputus. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat merasa dirinya yang paling penting. Faktor-faktor yang umumnya memengaruhi komunikasi antara lain karena pengaruh:

- 1) Jabatan, level jabatan sedikit lebih banyak memengaruhi kelancaran komunikasi diantara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika berkomunikasi dengan bawahan nya, demikian pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
- 2) Tempat, ruang kerja yang terpisah (yang mungkin jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.
- 3) Alat komunikasi, alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi saat ini

---

sebagai Variabel Moderasi.” *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.” Vol.6 No.1, Juni (2012): 14, diakses pada 17 Februari, 2019, <https://ejurnal.unisri.ac.id>

<sup>19</sup> Evi Novianti, *Teori Komunikasi Umum dan Aplikasinya* (Yogyakarta: ANDI, 2019) 54.

masalah alat sesungguhnya bukan penghalang lagi karena telah ada alat komunikasi seperti Handphone.

- 4) Kepadatan kerja, kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama dikota besar dengan volume kerja yang padat dan memerlukan ekstra hati-hati.<sup>20</sup>

### c. Bentuk-bentuk Komunikasi

#### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan sebaliknya adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antar anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sebagainya. Komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal, mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat atau pada waktu pulang kerja.<sup>21</sup>

### d. Fungsi-Fungsi Komunikasi

#### 1) Fungsi Informasi

Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau

---

<sup>20</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 589.

<sup>21</sup> Sari Ramadanty, "Penggunaan Komunikasi Fatis dalam Pengelolaan Hubungan di Tempat Kerja." *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 5 No.1 Maret (2014): 6, diakses pada tanggal 30 Juli, 2019, <https://ejournal.unri.ac.id>

pedoman yang diperlukan orang-orang di dalam sebuah organisasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka.

2) Fungsi perintah dan instruksi

Fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

3) Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi

Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku karyawan bisa dipengaruhi atau diubah.

4) Fungsi integrasi

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antar-bawahan.

5) Fungsi pengungkapan emosi

Bagi karyawan pada umumnya, kelompok kerja merupakan sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok adalah sebuah mekanisme pokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan sikap frustrasi dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.<sup>22</sup>

**e. Indikator Komunikasi**

Adapun indikator dari komunikasi adalah:

- 1) Kepercayaan dengan sesama karyawan.
- 2) Rekan sekerja dapat bergaul dengan baik.
- 3) Hubungan dengan rekan memuaskan.
- 4) Organisasi mendorong dengan adanya perbedaan pendapat.

---

<sup>22</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 321-322.



5) Hubungan karyawan dengan pimpinan baik.<sup>23</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian ini mencoba secara spesifik menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Konveksi Lida Jaya di Padurenan Gebog Kudus sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan peneliti yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Srimiatun dan Triana Prihatinta tahun 2017 yang berjudul Pengaruh Komunikasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, hasil dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi hasil regresi adalah 0,503 artinya bahwa variabel komunikasi dan konflik menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 50,3%. Secara parsial, ternyata variabel komunikasi memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan variabel konflik.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat persamaan dalam teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan metode sampling jenuh atau *total sampling* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Adapun relevansinya sama-sama membahas Komunikasi dan Kinerja Karyawan, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan metode angket.

---

<sup>23</sup> Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi Hasiolan, dan Maria Magdalena Minarsih, "Pengaruh Lingkungan, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang." *Journal Of Management*, Vol.2 No.2, Maret (2016): 7. Diakses pada 5 maret, 2019, <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/568>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Moh Ainur Rahman dan Arik Prasetya tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jatim Times Network di Kota Malang. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT Jatim Times Network Malang.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat persamaan dalam teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan metode sampling jenuh atau *total sampling*.

Adapun relevansinya yakni sama-sama membahas mengenai variabel kepemimpinan dan komunikasi, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan metode angket.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Keksi Sundarsi dan Suprihatmi Sri Wardiningsih tahun 2012 yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi (Studi kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat persamaan dalam teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan metode sampling jenuh atau *total sampling*.

Adapun relevansinya yakni sama-sama membahas mengenai variabel kepemimpinan dan komunikasi, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan metode angket.

4. Penelitian yang dilakukan oleh M. Kiswanto tahun 2010 yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat persamaan dalam teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan metode sampling jenuh atau *total sampling*.

Adapun relevansinya yakni sama-sama membahas mengenai variabel kepemimpinan dan komunikasi, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan metode angket.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Aurelia Potu tahun 2013 yang berjudul Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat persamaan dalam teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan metode sampling jenuh atau *total sampling*.

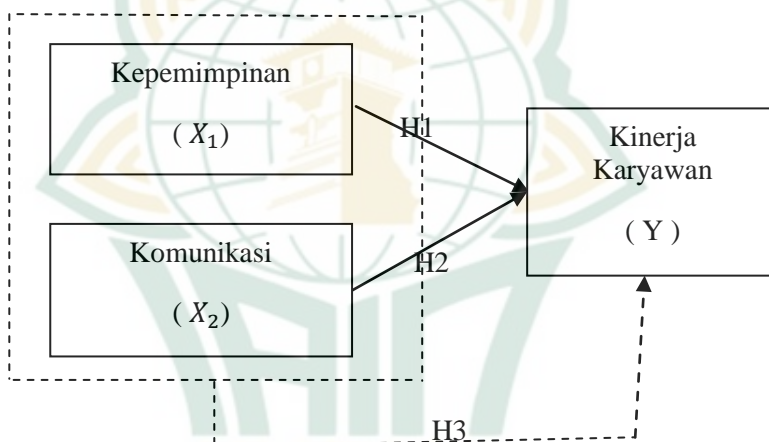
Adapun relevansinya yakni sama-sama membahas mengenai variabel kepemimpinan, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan metode angket.

### C. Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan merupakan penentu utama keberlangsungan suatu perusahaan, perannya dalam kemajuan perusahaan merupakan hal yang sangat penting sehingga diperlukan cara agar terus meningkatkan serta mempertahankan kinerja masing-masing karyawannya, pertama kepemimpinan yaitu erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan, kedua komunikasi Komunikasi memberikan pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai,

dibuktikan dengan terdapatnya aspek kepercayaan dan keterlibatan yang diutamakan dan cukup besar pengaruhnya kepada pegawai dalam turut serta mengelola organisasi. Ini merupakan modal utama ketika hendak membangun lingkungan yang positif dalam organisasi. Pegawai akan semakin giat dan semangat bekerja sesuai dengan arahan ketika merasa sudah diperlakukan secara manusiawi, yang selanjutnya akan dapat bermuara pada kinerja yang optimal dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



#### D. Hipotesis

Hipotesis berasal dari dua kata yaitu *hypo* (belum tentu benar) dan *tesis* (kesimpulan). Menurut Sekaran, mendefinisikan hipotesis sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Dengan demikian, ada keterkaitan antara perumusan masalah dengan hipotesis, karena perumusan masalah merupakan pertanyaan penelitian. Pertanyaan ini harus dijawab pada hipotesis. Jawaban pada hipotesis ini

didasarkan pada teori dan empiris, yang telah dikaji pada kajian teori sebelumnya.<sup>24</sup>

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dari beberapa jurnal penelitian yang telah di kemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan yaitu erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aurelia Potu yang berjudul Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



**2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi merupakan proses pertukaran pesan-pesan atau symbol dari seorang penyampai pesan (*communicator*) kepada penerima pesan (*communican*). Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Srimiatun dan Triana Prihatinta yang

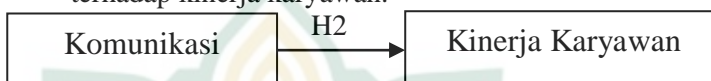
---

<sup>24</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah* (Jakarta: KENCANA, 2012) 79-80.

berjudul Pengaruh Komunikasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun, menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari komunikasi terhadap kinerja karyawan.



### 3. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda, menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

