

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pada diri seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain seperti mempengaruhi para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain tersebut mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang mempengaruhi perilaku seseorang agar berperilaku sesuai yang di inginkan. Menurut Robbins (1996:39) mengemukakan

kepemimpinan adalah kemampuan (*ability*) untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Menurut Siagian (2002:66) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peranan penting dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat informasi, interpersonal dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) menjelaskan bahwa keberhasilan suatu

kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha pribadi seorang pimpinan.

Salah satu elemen yang memiliki poin penting pada sistem manajemen perusahaan adalah kepemimpinan. Karena kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang dapat menjadi *leader* melalui berbagai aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai target maupun tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatankekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan yang berbeda. Setiap individu memiliki tingkat kemampuan yang bervariasi. Pemimpin harus memiliki sikap yang fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh pribadi masing-masing karyawan dan berbagai permasalahan yang dihadapi karyawan tersebut. Dengan cara pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan berbagai peraturan dan kebijakan yang ada dalam perusahaan serta melimpahkan tugas serta tanggung jawab dengan orang yang tepat. Hal ini sejalan dengan

usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- d. Terlalu tergantung pada kekuasaan yang dimilikinya.
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan *approach* yang bersifat menghukum.

2. Tipe pemimpin militeristik

Seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya dengan sistem perintah yang sering dipergunakan .
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.

- d. Menuntut sikap disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
3. Tipe pemimpin paternalistik
 - a. Menganggap sebagai manusia yang kurang dewasa.
 - b. Bersikap berlebihan seperti terlalu melindungi.
 - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan serta inisiatif untuk menyelesaikan masalah.
 - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
 - e. Sering bersikap mau tahu kepentingan bawahannya.
 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
 5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis lah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

 - a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
 - b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan.

- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2.1.3. Keterkaitan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian.

Sami'an dan Estu Aprilian N.W. (2013) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Di Kantor DAOP IV Semarang. Hasil penelitian membuktikan (1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (2) pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (3) kepemimpinan dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (4) Hasil uji koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,533 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 53,3%, sedangkan 46,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Farid Rokhman Djoemadi (2014) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Visi Karya Agritama) Hasil penelitian membuktikan bahwa Karakteristik

Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, tapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan karakteristik pemimpin dan penghargaan tidak selalu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan dari penjelasan di atas dirumuskan hipotesa diduga ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mitra.

2.1.4. Pola Komunikasi

Komunikasi secara etimologis berasal dari perkataan latin “*communication*”. Istilah ini bersumber dari perkataan “*communis*” yang berarti sama, sama makna atau sama arti. Jadi komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator dan diterima oleh komunikan ditinjau dari sifatnya komunikasi diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Komunikasi verbal (2) Komunikasi nonverbal (3). Komunikasi tatap muka (4). Komunikasi bermedia komunikasi verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol verbal. Simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang menggunakan beberapa pesan nonverbal. Istilah nonverbal biasanya digunakan untuk melukiskan seluruh kejadian komunikasi di luar kata-kata yang terucap dan tertulis (Eka Indah Justisiani, 2014).

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses dalam komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya”. Gibson dan Ivan (2012: 84) mengemukakan “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol *verbal atau non verbal*”. “Komunikasi merupakan proses pemindahan penjelasan dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Luthan (2011) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Newstrom dan Davis (2004:151) mengemukakan bahwa “Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat

mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi”. Robbins (2013) menyebutkan bahwa “komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar”.

Pola komunikasi organisasi yang sekarang populer digunakan oleh pemimpin terdiri atas komunikasi formal, komunikasi informal, proses komunikasi dan bentuk komunikasi. Komunikasi formal merupakan pesan yang melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal sedangkan komunikasi informal terjadi bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengaliran arus informasi bersifat pribadi, proses komunikasi merupakan tahapan dan alur komunikasi yang terjadi dalam hirarki organisasi, dan bentuk komunikasi ini merupakan komunikasi yang terjadi dalam organisasi yang berangkat dari etika dan norma yang terjadi di sebuah organisasi itu sendiri (Muhammad, 2011:107-124).

Pada dasarnya pola komunikasi ini sangat diperlukan oleh seorang pimpinan dalam organisasi, bahwa antara komunikasi formal dan komunikasi informal dan juga proses komunikasi beserta bentuk

komunikasi saling mengisi antara satu dengan lainnya dalam hal mencapai tujuan organisasi (Muhammad, 2011:95)

2.1.5. Proses Komunikasi

Proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni secara primer dan sekunder (Onong Uchana Effendy, 2009:11).

1. Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kias, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan. Bahasa yang paling banyak digunakan dalam komunikasi ialah jelas karena hanya bahasalah yang dapat “menerjemahkan” pikiran seseorang kepada orang lain. Apakah itu berbentuk idea, informasi atau opini, baik mengenai hal yang kongkrit maupun yang abstrak, bukan saja tentang hal atau peristiwa yang terjadi pada saat sekarang, melainkan juga pada waktu yang lalu dan masa yang akan datang.

2. Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampain pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang

sebagai media pertama. Bagi komunikator mereka menggunakan media kedua dalam memudahkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan banyak lagi adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi.

2.1.6. Komunikasi dari Atas ke Bawah (Komunikasi ke Bawah)

Gibson *et al.* (2012:241) mengemukakan bahwa “komunikasi dapat mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat bawah organisasi; termasuk kebijakan manajemen, instruksi, dan memo resmi”. Handoko (2013:280) menjelaskan bahwa “komunikasi ke bawah (*down-ward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui beberapa tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah”. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui beberapa tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah untuk menyampaikan tujuan.

Handoko (2013:280) mengemukakan bahwa “maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan. Serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan

dan kebijaksanaan organisasi”. Siagian (2008:308) mengemukakan bahwa “kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap dan perilaku para karyawan sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarnya semakin meningkat yang pada gilirannya meungkinkan organisasi memenuhi kewajiban kepada para anggotanya”.

2.1.7. Keterkaitan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diuraikan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian.

Dimas Okta Ardiansyah (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (studi pada bagian produksi pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Agus Syaiful Amrhy (2014) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Komunikasi Yang Efektif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan

Pensiunan Nasional Semarang) Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa secara individu atau parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komunikasi yang efektif terhadap Kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan apabila komunikasi yang efektif dinaikkan maka dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kinerja akan ikut naik pula. Hasil hipotesis diperoleh bahwa secara parsial adanya pengaruh positif dan tidak signifikan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,09. Hal ini berarti apabila Disiplin kerja dinaikkan maka berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan kinerja akan ikut naik pula.

Berdasarkan dari penjelasan beberapa penelitin terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesa bahwa diduga terdapat pengaruh Pola Komunikasi terhadap kinerja karyawan mitra.

2.1.8. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005:75) mengemukakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, diantaranya kinerja organisasi dan kinerja individu. Kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok, sedangkan kinerja individu yaitu hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa entries Menurut (Rivai, 2005:14) yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

2.1.9. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kenyataannya kinerja setiap orang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat di golongan dalam 3 kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi serta dukungan manajemen (Payaman S Simanjuntak,2005:76).

1. Faktor kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu: (1) Kemampuan dan Keterampilan Kerja. (2) Motivasi serta Etos Kerja.
2. Faktor Dukungan Organisasi. Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang penting untuk memiliki dan memahami uraian tugas maupun jabatan secara jelas.
3. Faktor Dukungan Manajemen Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal

2.1.10. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Evaluasi tersebut dapat dilaksanakan secara informal, seperti seorang manajer menegur kesalahan karyawan maupun memuji karyawan atau memberi *reward* apabila berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Mengenai informasi informal seperti ini memiliki keuntungan karena karyawan dapat memperoleh umpan balik dengan cepat, langsung setelah karyawan melakukan kesalahan atau berhasil menjalankan tugasnya (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:123).

Evaluasi prestasi yang secara formal memiliki beberapa fungsi. Pertama evaluasi prestasi dapat digunakan untuk menilai efektivitas seleksi karyawan. Jika setelah pelatihan maupun pengembangan karyawan menunjukkan kemajuan prestasi maka pelatihan menunjukkan tanda-tanda efektif. Kedua, evaluasi prestasi sering dipakai sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan. Ketiga, evaluasi prestasi dapat memberikan umpan balik terhadap karyawan. Umpan balik tersebut sehingga bermanfaat untuk mengembangkan perencanaan dimasa mendatang (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:123).

2.1.11. Manfaat Evaluasi Kinerja Karyawan

Penilaian prestasi adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktivitas ini dapat

memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun manfaat evaluasi prestasi kinerja adalah sebagai berikut (Ike Kusdiyah Rachmawati, 2008:124-125):

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Dari hasil kerja atau pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Sehingga, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi yang dilakukan.

2. Standar kompensasi yang layak

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Hal ini menjadi penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah pemberian gaji, bonus, insentif, *reward* dan bentuk kompensasi lain sudah cukup layak dan adil bagi karyawan.

3. Penempatan karyawan

Pada periode-periode tertentu, karyawan akan mengalami masa promosi, mutasi, transfer dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan

sehingga dapat meminimalisasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manager, dimana manager melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan terdapat banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka saatnya diperlukan program pelatihan serta pengembangan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik atau positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan.

5. Jenjang karir

Dari hasil evaluasi prestasi, manager dapat menyusun jalur karir karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.

6. Penataan staf

Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi.

7. Minimnya data informasi

Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi,

mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karir karyawan, dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Terdapat indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan. Untuk itu manajer perlu memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut.

9. Peluang kerja yang adil

Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus.

10. Tantangan Eksternal

Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan, karyawan dan sebagainya.

2.1.12. Keterkaitan Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja

M. Kiswanto (2010) melakukan penelitian tentang Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap Kinerja karyawan kaltim pos samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Susiati Purwaning Utami (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour" Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (2) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (3) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (4) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour"

Berdasarkan dari uraian di atas dirumuskan hipotesa diduga ada pengaruh kepemimpinan, pola komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan mitra.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

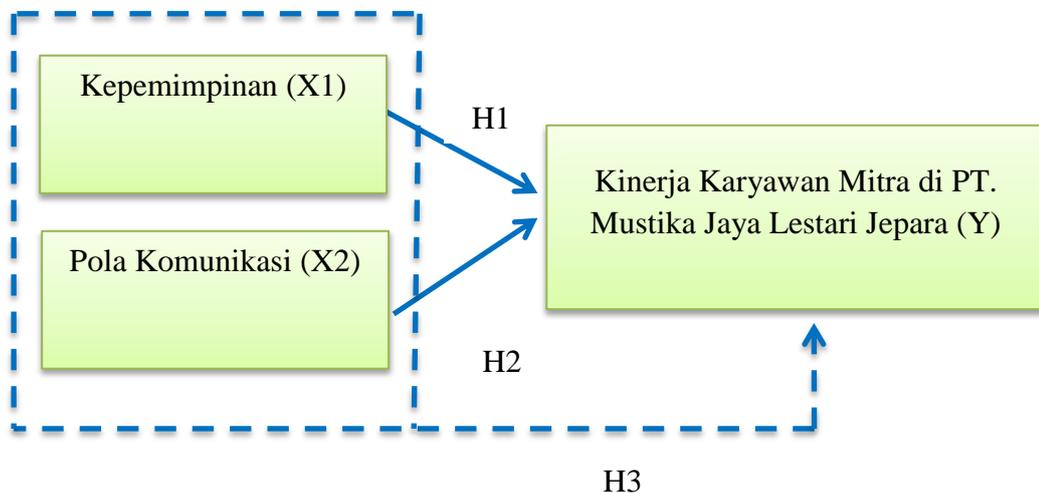
| No. | Referensi/Judul Jurnal | Variabel | Metode | Hasil Penelitian |
|-----|--|--|-------------------------|--|
| 1. | Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap Kinerja karyawan kaltim pos samarinda. (M. Kiswanto, 2010) | Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Komunikasi Variabel Dependen: 1. Kinerja Karyawan | Regresi Linier Berganda | Kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kemitraan Bisnis PT PLN (Studi Kasus Pada Kemitraan PT. PLN dengan AKLI Wilayah Kota Malang) (Siti Amerieska, 2014) | Variabel Independen: 1. Ketepatan biaya 2. Jaminan keuangan 3. Komitmen kualitas 4. Administrasi 5. komitmen 6. komunikasi efektif Variabel Dependen: 1. Kinerja Kemitraan | Regresi Linier Berganda | Hasil dari penelitian ini terdapat 5 faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan yakni Faktor yang mempengaruhi kinerja kemitraan bisnis adalah Faktor Jaminan Keuangan. Implementasi konsep kemitraan yang dijalin oleh PT PLN dan vendornya AKLI menerapkan pola <i>Supply Chain Management</i> , dalam pola kemitraan ini masing-masing pihak bergantung antara satu dengan yang lainnya, sehingga factor kepercayaan/mutual trust memiliki pengaruh yang |

| | | | | |
|----|--|--|-------------------------|--|
| | | | | dominan, akan tetapi factor jaminan keuangan memiliki pengaruh dominan juga. Oleh karena itu Menjaga hubungan baik sustainability relationship sangat diperhatikan |
| 3. | Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai CV. Sarana Karya Sukoharjo Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi (Agrona Brajahadi Nuswantoro, SL. Triyaningsih dan Ernawati, 2013) | Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Komunikasi Variabel Dependen: 2. Kinerja Pegawai | Regresi Linier Berganda | 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja 2. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja 3. Kesejahteraan berpengaruh terhadap kinerja 4. Kesejahteraan tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja 5. Kesejahteraan tidak memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja. |
| 4. | Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour" Susiati Purwaning Utami (2015) | Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Komunikasi Variabel Dependen: 3. Kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (2) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (3) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada biro perjalanan wisata "Panen Tour", (4) terdapat hubungan positif kuat dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan, motivasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | pada biro perjalanan wisata "Panen Tour" |
|--|--|--|--|--|

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya.



H3
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—→ : Uji secara parsial

- -→ : Uji secara simultan

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Jaya Lestari Jepara baik secara parsial (individu) maupun simultan (bersama-sama). Variabel independen (X) pada penelitian ini adalah kepemimpinan dan pola komunikasi. Sedangkan variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan. Semakin baik gaya maupun

bentuk kepemimpinan diterapkan pada sebuah perusahaan dan semakin terbuka komunikasi di dalam sebuah perusahaan, maka akan mendorong semakin meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan yang bersangkutan.

2.4. Rumusan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan mitra di PT. Mustika Jaya Lestari Jepara

H2: Diduga faktor pola komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan mitra di PT. Mustika Jaya Lestari Jepara

H3: Diduga faktor kepemimpinan dan pola komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan mitra di PT. Mustika Jaya Lestari Jepara

