

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Metode Penelitian | Hasil |
|----|-----------------------------------|---|---------------------------|---|
| 1 | T.Teviana (2011) | Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi intern terhadap efektivitas kerja pegawai pada RS. Estomihi Medan | Analisis regresi berganda | X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan X_2 (Komunikasi Intern) secara bersama-sama mempengaruhi Y (Efektivitas kerja) sebesar 64,8% |
| 2 | Enda Novi Kristin Surbakti (2012) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Jawa Barat) | Analisis regresi berganda | kinerja pegawai Diskominfo dipengaruhi oleh gaya Kepemimpinan demokrasi sebesar 22,3%. Sedangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sangat tinggi, yaitu sebesar 76,8%. |
| 3 | Candra Firmanto, (2016) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Camat Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Langensari Kota Banjar | Analisis regresi berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai 2. Secara parsial, gaya kepemimpinan demokratis yang diukur melalui aspek beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu, aspek bawahan yang oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana |

| | | | | |
|---|-----------------|--|---------------------------|--|
| | | | | secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai, aspek disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama yang dimiliki oleh pegawai, aspek kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, aspek komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah; berpengaruh secara positif dan signifikan (sebesar 64,1%) terhadap kinerja pegawai di lingkup Kecamatan Langensari Kota Banjar |
| 4 | Siswandi (2015) | Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan | Analisis regresi berganda | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) 2. Komunikasi Internal (X_2) mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) 3. Motivasi Kerja (X_3) mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) 4. Gaya Kepemimpinan (X_1), Komunikasi Internal (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3) secara simultan memiliki hubungan signifikan dan positif dengan Kinerja Karyawan (Y) |

2.2 LandasanTeori

2.2.1. Kepemimpinan

Menurut Terry (1960) dalam Sutrisno (2011) mengatakan kepemimpinan suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Adapun Bass dan Stogdill

(1990) dalam Sutrisno (2011), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh perhatian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Anoraga, 2006).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu.

Perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal (Ivancevich, dkk. 2007), sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)
Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.
2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)
Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.
3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)
Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu

keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2009:120) bahwa kepemimpinan (*leadership*), adalah :

- a. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
- b. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan.
- d. Proses member arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- e. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Thoha (2010) Gaya kepemimpinan demokrasi merupakan pemimpin yang mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Bisanya mencoba untuk bersikap objektif di dalam pemberian pujian atau

kritik dan menjadi satu dalam kelompok dalam hal memberikan spirit atau semangat.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok (Kartono, 2011)

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Terry (2009) bahwa pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan

Indikator Gaya kepemimpinan Demokratis (Thoha, 2010) antara lain:

- a) Koordinasi pekerjaan, upaya yang dilakukan pemimpin dalam melakukan koordinasi dengan semua karyawan.
- b) Tanggung jawab internal, merupakan penekanan tanggung jawab pekerjaan masing-masing karyawan
- c) Kerjasama, pimpinan mengajak untuk karyawan untuk melakukan kerjasama antar karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan

2.2.3. Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Manusia sejak dilahirkan sudah berkomunikasi dengan lingkungannya (Widjaja, 2008)

Menurut Ruslan (2008) bahwa Komunikasi merupakan alat yang penting dalam fungsi *public relations*. Menurut Suprpto (2011) komunikasi adalah suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia.

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, komunikasi dapat disimpulkan merupakan kegiatan interaksi yang dilakukan dari satu orang ke orang lain, sehingga akan tercipta persamaan makna dan tercapai satu tujuan.

2.2.4. Komunikasi Internal

Pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan untuk kepentingan bersama selalu memerlukan adanya komunikasi yang lancar. Karena itu komunikasi merupakan sarana yang sangat penting dan paling vital bagi setiap pegawai dalam mencari data, informasi, serta keterangan-keterangan dari unit kerja yang lain. Disamping itu komunikasi juga memegang peranan dalam menyampaikan laporan-laporan kegiatan, mengajak bekerja sama, mendiskusikan segala hal yang berhubungan dengan tugas pekerjaan. Dengan menjalin komunikasi yang baik sesama pegawai juga akan menimbulkan saling pengertian dan pemahaman akan tugas masing-masing.

Menurut Hovland dalam Effendy (2009) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain. Akan tetapi seseorang akan mengubah sikap, pendapat atau perilaku orang lain apabila komunikasinya itu memang efektif. Komunikasi adalah sarana vital untuk mengerti diri sendiri, untuk mengerti orang lain, untuk memahami apa yang dibutuhkannya dan apa yang dibutuhkan orang lain, apa pemahaman kita dan apa pemahaman sesama.

Lawrence D. Brennan dalam Effendy (2009) menyatakan komunikasi internal sebagai :

“Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan/jawatan tersebut lengkap dengan terstruktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan

horizontal dan vertikal didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (organisasi dan manajemen).”

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan komunikasi internal adalah merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan.

Menurut Tarmudji dalam Effendy (2009:82) komunikasi internal dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu :

- 1) Komunikasi vertikal yang terjadi dalam bentuk : komunikasi dari atasan kepada bawahan, misalnya – perintah, teguran, pujian, petunjuk dan sebagainya. Bentuk lain adalah komunikasi dari bawahan kepada atasan, misalnya : laporan, keluhan pendapat, dan sebagainya.
- 2) Komunikasi horizontal yang terjadi di dalam ruang lingkup organisasi/kantor diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan sejajar.
- 3) Komunikasi diagonal yang terjadi didalam ruang lingkup organisasi/kantor diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan tidak sama pada posisi tidak sejajar vertikal.

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horisontal (Effendy, 2009):

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan komunikasi dari bawah ke atas (upward communication) yang merupakan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (two-way traffic communication). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran anggota sehingga suatu

keputusan atau kebijaksanaan dapat di ambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

2. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horisontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu – waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas – desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal – hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menjalarnya desas – desus di kalangan anggota mengenai suatu hal sering kali di sebabkan oleh interpretasi yang salah.

Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal tersebut kadang – kadang terjadi apa yang disebut dengan komunikasi diagonal. Komunikasi diagonal atau yang disebut juga dengan komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi pimpinan divisi dengan anggota lain.

2.2.5. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2006). Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2010). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau

sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2009).

Menurut Hasibuan (2012) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil dari *input* dan *output* yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan atasannya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor penting kinerja menurut Hasibuan (2009) ada tiga, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kinerja. Apabila kinerja karyawan baik dan optimal maka diharapkan kinerja perusahaan dapat berjalan optimal

Menurut Malthis & Jakson (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi,

dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi, dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Bersamaan dengan peningkatan kinerja karyawan tersebut maka yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Sehingga dengan tercapainya tujuan perusahaan tersebut maka akan memberikan *feedback* (Umpan balik) yang positif bagi perusahaan itu sendiri.

Menurut Malthis dan Jackson (2006), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi komponen kerja individual, yaitu :

- a. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
 - b. Tingkat usaha yang dicurahkan
 - c. Dukungan organisasi.
3. Indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

- a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2.3 Pengaruh antar variabel

2.3.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Pemimpin harus dapat mengambil hati bawahan agar mau

bekerja sesuai keinginan pemimpin dan bekerja secara produktif serta optimal agar mampu mencapai tujuan perusahaan secara bersama. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2008). Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta, oleh karena itu seorang pemimpin organisasi harus mampu memahami bagaimana mempengaruhi kinerja karyawannya. Kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis, bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi dalam memimpin bawahannya.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kristin Surbakti (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Jawa Barat), hasilnya membuktikan bahwa kinerja pegawai Diskominfo dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokrasi.

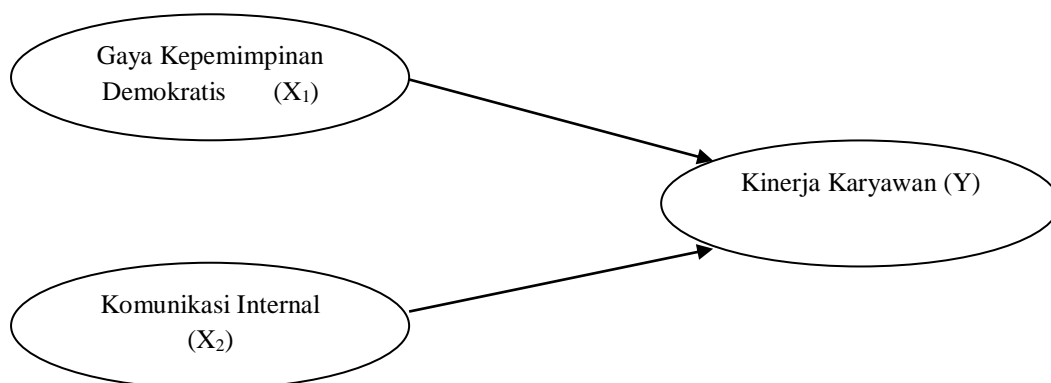
2.3.2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja karyawan

Komunikasi yang meliputi musyawarah dan penyelenggaraan rapat secara tidak langsung dapat mempengaruhi Kinerja pegawai, karena pada dasarnya musyawarah ini salah satu bentuk kerjasama dalam organisasi dan biasanya komunikasi yang meningkatkan kerjasama maka akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja sehingga kinerja meningkat. Individu-individu dalam organisasi akan efektif manakala terjadi hubungan dan komunikasi yang baik dan harmonis dalam organisasi atau perusahaan, dimana komunikasi tersebut akan menambah rasa percaya diri, karena merasa mendapat perhatian dari pimpinan atau teman sekerjanya. Pada situasi “*emotional condition*” akan menguatkan dirinya untuk lebih giat dan menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka sehingga kinerja karyawan meningkat.

Siklus manajemen kinerja adalah dimulai dengan perencanaan kinerja dan diakhiri dengan pengkajian ulang dan evaluasi kinerja. Meskipun demikian yang membuat manajemen kinerja berfungsi paling efektif adalah diantara perencanaan dan evaluasi adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus. Pada dasarnya sebegus apapun rencana kinerja yang dibuat dan meskipun evaluasi dilakukan dengan baik dan benar, tanpa dilakukan komunikasi yang berkesinambungan disemua lini (komunikasi vertical, horizontal, maupun diagonal) rasanya tidak akan membawa hasil yang optimal (Dessler, 2008)

2.4 Kerangka konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dan landasan teori maka dapat di jelaskan oleh peneliti bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang demokratis dapat mendorong pegawai untuk dapat bekerja lebih handal. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin. Seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta kurang melibatkan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah, sehingga kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian

dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan :

- H₁ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan UD. Wirasena Inti Nusa Temuwulan Jombang
- H₂ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan UD. Wirasena Inti Nusa Temuwulan Jombang