

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini nanti akan menjadi salah satu acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi, berikut ini merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Trans Beringin Putih Pekanbaru. (Fitror, 2012)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap Variabel kinerja, hal itu dapat terlihat dengan tingkat signifikan dari variabel gaya kepemimpinan situasional
2.	Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Pada: Pt. Telkom Indonesia, Tbk. Malang). (Ziauddin, 2016)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara simultan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (PERSERO) UP II Sungai Pakning (Ardelia, 2015)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi empat komponen <i>telling, selling, participating, delegating</i> , masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

(Dilanjutkan)

Tabel 2.1 (Lanjutan)

4.	Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. (Munthe dan Tiorida 2017)	Analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan pola komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif baik pola komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal yang ada akan meningkatkan kinerja karyawan.
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Putra & Yuniawan, 2015)	Analisis jalur	Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan
6.	<i>Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya.</i> (Atambo dan Momanyi 2016)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan bahwa sistem komunikasi yang kuat harus ditekankan di wilayah tersebut untuk memastikan efektivitas komunikasi.
7	<i>the Effect of Situational Leadership on Employee Performance in Pt. Kedaung Tabletop Plaza Pekanbaru.</i> (Mustika, 2019)	<i>simple linear regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Plaza Meja Kedaung Pekanbaru.

Sumber: disarikan dari penelitian-penelitian terdahulu

## 2.2 Landasan Teori

Landasan teori adalah teori – teori yang relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti, serta sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrumen penelitian. Variabel yang diteliti dapat dijelaskan melalui pendefinisian, uraian yang lengkap dan mendalam dari berbagai sumber bacaan. Peneliti akan menguraikan secara sistematis teori – teori

yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, kerangka berfikir dan hipotesis penelitian.

## **2.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional**

### **2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional**

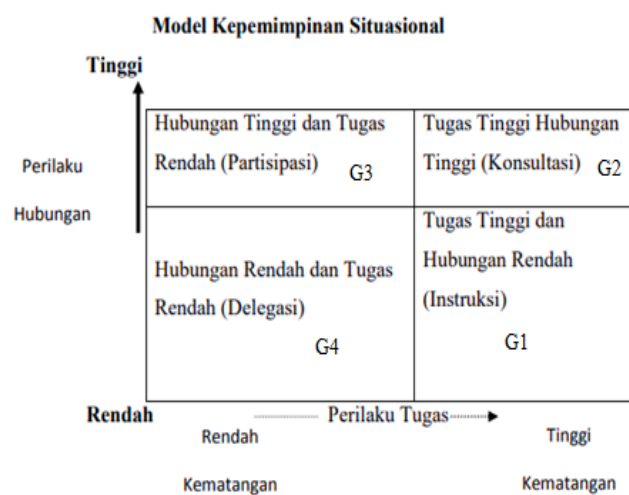
Menurut Thoha (2015), menyatakan gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan.

Menurut Putra dan Yuniawan (2015), bahwa gaya kepemimpinan situasional pendekatannya lebih fokus terhadap pengikut atau karyawan pada organisasi. Hal ini, pemimpin mampu memperhatikan kesiapan dan kematangan karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan seperti, jumlah petunjuk yang diberikan pemimpin, jumlah dukungan emosional dan tingkat kematangan karyawan.

Berdasarkan Teori tentang gaya kepemimpinan situasional ini menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan tiap tahap tertentu sesuai dengan tingkat hubungan pimpinan dengan bawahan dan tingkat kematangan bawahan

### **2.2.1.2 Model Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Arifin (2005), di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:



Sumber :Arifin, 2005

Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan Gambar di atas, Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan para pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Dalam gaya ini pemimpin merasa

bahwa pengikut belum dapat bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan, sehingga memerlukan pengawasan yang ketat.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin mau menjalin interaksi dengan pengikut, namun pemimpin tetap memegang sepenuhnya kendali atas pengikutnya.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan

keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan dan sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

### **2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Putra dan Yuniawan (2015), merumuskan ada 4 indikator dasar kepemimpinan situasional, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan situasional *Telling*

Tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (direktif).

2. Gaya kepemimpinan situasional *Selling*

Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.

3. Gaya kepemimpinan situasional *Participating*

Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator

tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.

#### 4. Gaya kepemimpinan situasional *Delegating*

Seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

### **2.2.2 Komunikasi Internal**

#### **2.2.2.1 Pengertian Komunikasi Internal**

Menurut Romli (2014), komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan atau informasi yang terjadi antara anggota organisasi untuk kepentingan organisasinya.

Menurut Effendy (2013), komunikasi internal adalah pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). 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.

Dari informasi di atas dapat disimpulkan bahwa “Komunikasi Internal adalah suatu proses penyampaian informasi atau pesan baik secara lisan, tulisan, atau non-verbal yang dilakukan oleh individu atau kelompok di dalam sebuah organisasi.”

#### **2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Internal**

Menurut Balakrishnan dan Masthan (2013), terdapat lima faktor yang dapat digunakan untuk menilai komunikasi internal, diantaranya:

1. *Superior–Subordinate Communication*

Faktor *Superior–Subordinate Communication* mencerminkan pernyataan mengenai komunikasi yang positif antara bawahan dan atasan karena itu meliputi pertukaran dorongan, pemahaman, dan kejujuran diantara keduanya.

2. *Quality of Information Faktor Quality of Information*

Mencerminkan seberapa puas seorang karyawan terhadap cara manajemen dalam memberikan sumber informasi, penerimaan hadiah (reward), serta memberikan pemahaman atas tujuan organisasi dan pekerjaan.



3. *Superior Openness Faktir Superior Openness*

Merupakan faktor utama yang menghubungkan fungsi level manajemen atau level atasan (superior). Faktor ini menjelaskan bagaimana perasaan karyawan mengenai manajer mereka di dalam memberikan informasi dan bagaimana mereka dapat merasa terbuka dan jujur dalam berbagi informasi.

4. *Opportunities for Upward Communication*

Faktor ini mencerminkan perasaan seorang karyawan mengenai sudut pandang dan opini yang didengar dan diintegrasikan dalam kegiatan sehari-hari.

5. *Reliability of Communication*

Faktor ini menggambarkan ide atau gagasan karyawan yang sehubungan dengan penerimaan informasi yang dapat dipercaya dari pihak manajemen dan dari rekan lainnya. Selain itu, faktor ini dapat mengukur keakuratan, kepercayaan, dan keandalan dari informasi yang diberikan oleh manajemen dan rekan kerja.

### **2.2.2.3 Indikator Komunikasi Internal**

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horisontal (Effendy, 2013):

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.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis, 2016). 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, 2017). 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, 2014).

Menurut Hasibuan M. S, (2018), 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.

### **2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Hubeis (2013), menguraikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan , dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota lain, kekompakan, dan keeratan anggota team.
4. Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2016), 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 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan**

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 situasional, bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi dalam memimpin bawahannya

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian pertama oleh Ziauddin (2016), pada penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan atau parsial. Kedua, oleh Ardelia (2015), bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi empat komponen *telling, selling, participating, delegating*, masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan**

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

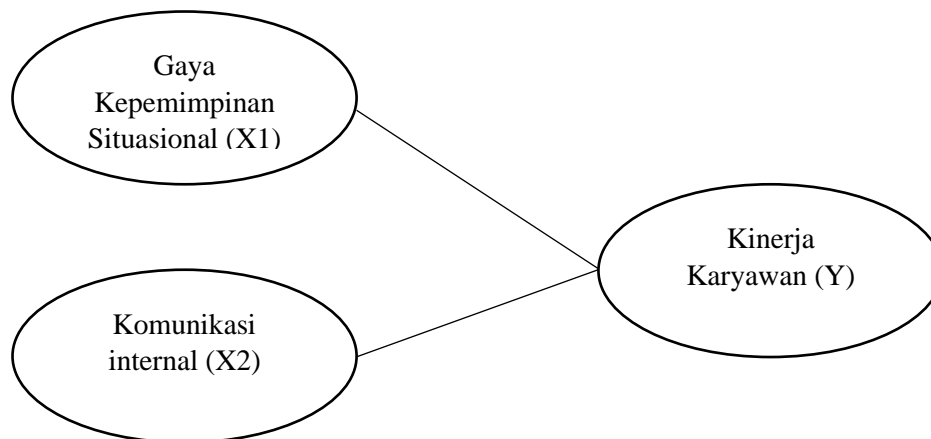
Penelitian mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Penelitian pertama, oleh Munthe dan Tiorida (2017), menunjukkan bahwa pola komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif baik pola komunikasi ke

bawah, ke atas, dan horizontal yang ada akan meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, oleh (Atambo dan Momanyi 2016), penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dan landasan teori maka dapat di jelaskan oleh peneliti bahwa gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satu penelitian yang berkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ardelia (2015), bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi empat komponen *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*, masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan Atambo dan Momanyi (2016), penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2016) 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 Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan