**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini akan dibahas mengenai *grand theory* yaitu organisasi dan manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sedangkan*substance theory* yaitu kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja.

* + 1. **Organisasi dan Manajemen**

Manusia selalu berusaha dan melakukan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.Dalam memenuhi kebutuhan hidupnya manusia mempunyai tantangan yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Mereka tidak dapat melakukan kegiatan sendiri tanpa bantuan dari orang lain. Oleh karena itu manusia secara sosial melakukan kegiatannya secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuannya.

**1. Organisasi**

Kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama yang bertujuan untuk mencapai baik tujuan darimasing-masing individu maupun tujuan kelompok.Dengan demikian maka dibentuklah suatu organisasi, agar memudahkan mereka untuk mencapai kebutuhan dan keinginannya tersebut.

38

Hal ini sesuai dengan pendapat Herbert G. Hicks dalam Sutarto (2002:3) bahwa seseorang bergabung atau tinggal sebagai anggota kelompok karena dia mengharap bahwa kelompok akan membantu beberapa fungsi atau tujuannya:

1. Kelompok atau organisasi sering dipakai untuk memecahkan masalah-masalah ekonomi, militer, dan masalah-masalah lain.
2. Orang mungkin juga masuk kelompok karena kebutuhannya diterima dan mencegah kesepian dan kerenggangan.
3. Demikian kelompok juga dapat memberikan bantuan pada waktu orang menjumpai kesusahan.
4. Kelompok dapat memberikan tujuan dan nilai hidup yang lebih bernilai, norma perilaku, dan kesetiaan kelompok.
5. Kelompok sosial, kerja dan bermacam-macam kelompok lainnya memberikan prestise, status, dan pengakuan.
6. Kelompok dengan kehidupan mereka, memberi orang kesempatan untuk memuaskan kebutuhannya untuk mengungkapkan perasaannya dan melakukan hubungan dengan berbagai cara.
7. Perasaan keamanan seseorang sering dimanfaatkan dari kelompok jika mereka mengurangi kecemasan orang dengan member dukungan, pertahanan dan perasaan diikutsertakan.
8. Kadang-kadang kelompok membantu memberikan terapi tatkala memecahkan maslaah-masalah pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut nampak bahwa manusia saling mempengaruhi satu dengan lainnya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya, oleh karena itu dibentuklah suatu organisasi agar dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan baik pribadi maupun organisasi.

Gibson *et. al.* (2012:4) mendefinisikan organisasi sebagai berikut: *Organization is a coordinate unit consisting of at least two people who function to large and small goal or set of goals*.Organisasi merupakan satu kesatuan yang memungkinkan seseorang untuk mengejar tujuan yang tidak dapat dilakukan sendiri dan tentunya membutuhkan bantuan orang lain.

George dan Jones (2012:4) mendefinisikan organisasi sebagai berikut: *organization is a collection of people who work together and coordinate their actions to achieve individual and organizational goals.*Sebuah tujuan adalah apa yang dicoba untuk dilakukan oleh individu untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai anggota organisasi untuk memperoleh imbalan, kepuasan dalam pengalaman kerja, dan sebagainya. Tujuan ini meliputi tujuan individu dan tujuan organisasi.

Schermerhorn et. al. (2010:4) memberikan definisi organisasi sebagai berikut: *organization is the study of individuals and groups in organizations*. Pada definisi tersebut menggambarkan bahwa pada organisasi terdapat perilaku individu dan kelompok, hubungan interpersonal, dan peningkatan kinerja organisasi.

Shane dan Glinow (2010:4) memberikan definisi organisasi sebagai berikut: *Organizations is group of people who work interdependently toward some purpose*.Organisasi merupakan kumpulan dari beberapa orang yang bekerja dan saling mempengaruhi untuk mencapai beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kerjasama yang dilakukan individu dan kelompok yang saling mempengaruhi dalam rangka mencapai tujuan individu dan organisasi.

**2. Manajemen**

Menejemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen menurut Hani (2012:6-7) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemikik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, suplier, sertikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*output)* dan masukan (*input*). Seorang manajer efisien adalah seseorang yang mampu mencapai keluaran lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance)* dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen *Peter Drucker* dalam Hani (2011:7) efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut.Oleh karena itu, maka dalam manajemen dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

1. **Pengertian Manajemen**

Bateman dan Snell (2004:14) menyebutkan bahwa: *management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals.* (Manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi).Manajer dapat melakukan keduanya secara efektif dan efisien.Untuk menjadi efektif adalah mencapai tujuan organisasi, sedangkan efisien bisa dicapai dengan minimum sumber daya seperti penggunaan uang, waktu, material dan sumber daya manusia.

Ivancevich, et. al. (2004:5) memberikan definisi sebagai berikut: *management is the process undertaken by one or more persons to coordinate the activities of other persons to achieve result not attainable by one any one person acting alone.*

Pada definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah proses mengelola karyawan agar mampu berkoordinasi dengan kegiatan karyawan yang lain agar dapat mencapai hasil. Dan karyawan tidak bekerja sendiri-sendiri,

Griffin (2005:8) memberikan definisi manajemen sebagai berikut:*Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational goals ini an efficient and effective manner.*

Manajemen sebagai fungsi ini meliputi fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengarahan dan evaluasi terhadap sumber daya baik manusia, keuangan, fisik dan informasi agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.Efisien dimaksudkan penggunaan sumber daya dan biaya yang efektif.Sedangkan efektif merupakan penetapan keputusan yang benar dan sukses dalam implementasi.

Dari pengertian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut:

*Input of environment*

* *Human resources*
* *Financial resources*
* *Physical resources*
* *Information resources*

*Planning and decision making*

*Organizing*

*Controling*

*Leading*

*Goals attained*

*Efficiently*

*Effectively*

Sumber: Griffin (2005:8).

**Gambar 2.1**

***Management in Organizations***

Gambar di atas menjelaskan bahwa pada manajemen terdapat beberapa aspek yaitu input berupa sumberdaya, kegiatan manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pemimpin dan evaluasi. Dan aspek pencapaian tujuan di mana manajemen fokus pada produktivitas dengan menerapkan efisiensidan efektivitas.Manajer menggunakan aktivitas-aktivitas tersebut dengan mengkombinasikan dengan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatanperencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasandengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1. **Fungsi manajemen**

Daft (2002:8) menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengroganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.Penjabaran mengenai fungsi manajemen tersebut dijelaskan di bawah ini.

Fungsi perencanaan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan penentuan tujuan yang ingin diraih oleh organisasi dan penetapan tugas-tugas dan alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut.Perencanan menurut Weihrich dan Koontz (2005:27)fungsi perencanaan adalah menentukan misi dan tujuan sebagaimana kegiatan untuk mencapainya, dengan pengambilan keputusan.

Fungsi pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan dan pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen dan pengalokasian sumberdaya ke berbagai departemen. Griffin (2005:11) menjelaskan bahwa pengorganisasia adalah menentukan bagaimana aktivitas-aktivitas dan sumber daya akan dikelompokkan.

Fungsi kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan meraih sasaran organisasi. Griffin (2005:12) kepemimpinan adalah serangkaian proses yang dilakukan agar anggota dari organisasi bekerja bersama demi kepentingan organisasi.

Fungsi pengendalian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pemantauan aktivitas-aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran-sasarannya, dan membuat koreksi jika diperlukan.Griffin (2005:12) menjelaskan bahwa pegendalian adalah memonitor kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Henry Mintzberg dalam Robbins dan Coulter (2009:10-11) mempelajari para manajer di tempat kerja.Ia mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para manajer dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja. Dalam studinya ia menyimpulan bahwa para manajer menjalankan sepuluh peran yang berbeda, tetapi sangat erat kaitannya. Kesepuluh peran manajerial Mintzberg dikelompikkan pada sekitar hubungan antar pribadi, pertukaran informasi dan pengambilan keputusan.

Peran antar pribadi adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran pribadi meliputi menjadi seorang tokoh pemimpin, pemimpin, penghubung.Peran informasional meliputi menerima, mengumpulkan dan menyebarkan informasi.

Tiga peran informasional meliputi pemantau, penyebar dan juru bicara. Akhirnya peran pengambilan keputusan, yang berkisar seputar membuat pilihan yang meliputi: wirausahawan, penyelesain gangguan, pembagi sumber daya dan perunding.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki beberapa fungsi diantaranya fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengontrolan.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Proses ini terdapat pada fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

**1. Pengertian Manajemen SDM**

Manajemen SDM menganggap bahwa karyawan merupakan kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik.Jadi manajemen SDM memiliki fungsi yang sangat strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Mula-mula personal departemen menangani gaji dan administrasi pegawai.Perusahaan berkembang, personal departemen menangani seleksi dan promosi.Persaingan, globalisasi mendorong personel departemen menjadi *human resource departement*, menangani pengembangan SDM, manajemen kinerja, manajemen karir, etik, serikat kerja dan sebagainya(Iman Sudirman, 2011:4).

Dan karena setiap aktivitas yang bersinergi merupakan pelaksanaan dari suatu keputusan yang diambil, maka manajemen SDM itu pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan.Sesuai dengan definisi Mondy (2008), Stewart dan Brown (2011:4) bahwa *human resources management is the field of study and practice that focuses on people ini organizations*. SDM fokus pada pekerja dalam organisasi.Pekerja merupakan komponen yang paling penting dari organisasi, jadi SDM menjadikan para pekerja menjadi lebih produktif.Produktifitas berkembang ketika organisasi hidup dan motivasi karyawan efektif. Dengan praktik manajemen SDM yang bagus akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Torrington et. al. (2008:25) memberikan definisi sebagai berikut:*Human resources management is a series of activities which: first enables working people and the organization which uses their skills to agree about the objectives and nature of their working relationship and, secondly, ensures that the agreement is fulfilled*.

Menurut pendapat tersebut manajemen SDM terdiri dari dua kegiatan pertama karyawan bekerja pada organisasi dengan menggunakan keahliannya untuk mencapai tujuannya dan pada dasarnya merupakan hubungan kerja.Kedua memastikan bahwa kesepakatan adalah saling mengisi kekosongan.Dessler (2011:5) memberikan definisi manajemen SDM adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, member penghargaan, dan penilaian.

Menurut Noe, et. al. (2011:5) bahwa manajemen SDM mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktek-praktek serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.Banyak perusahaan yang menyebut konsep manajemen SDM sebagai bentuk praktik-praktik manusia. Sebagaimana dijabarkan pada gambar di bawah ini:

MSDM Strategis

Kinerja Perusahaan

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Analisis dan perancangan pekerjaan | Perencanaan SDM | Perektutan | Seleksi | Pelatihan dan Pengembangan | Kompensasi | Manajemen Kinerja | Hubungan antar kayarwan |

Sumber: Noe et. al. (2011:5).

**Gambar 2.2**

**Praktik-Praktik SDM**

Figur ini menekankan beberapa praktik-praktik manajemen SDM yang penting seperti: analisis dan perancangan pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan antar karyawan. Strategi yang mendasari praktik-praktik tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

**2. Fungsi dan Tujuan MSDM**

Setiap negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing di pasar global.Salah satu persoalan penting yang dapat diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia.

Perbaikan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan terutama karena peran strategis sumber daya manusia sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, industri, keuangan, dan administrasi. Lebih jelasnya kegiatan SDM yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen tersebut yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Berhasil dan gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM.Dengan demikian betapa penting peran strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan sejalan dengan tuntutan era globalisasi.

Terdapat enam fungsi operatif manajemen SDM (Anwar, 2010:2-3) yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
2. Perencanaan SDM
3. Analisis jabatan
4. Penarikan pegawai
5. Penempatan kerja
6. Orientasi kerja.
7. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
8. Pendidikan dan pelatihan (training and development)
9. Pengembangan (karier)
10. Penilaian prestasi kerja.
11. Pemberian balas jasa mencakup:
12. Balas jasa langsung terdiri dari gaji, insentif
13. Balas jasa tak langsung terdiri dari benefit dan kesejahteraan.
14. Integrasi mencakup:
15. Kebutuhan karyawan
16. Motivasi kerja
17. Kepuasan kerja
18. Disiplin kerja
19. Partisipasi kerja.
20. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
21. Komunikasi kerja
22. Kesehatan dan keselamatan kerja
23. Pengendalian konflik kerja
24. Konseling kerja.
25. Pemisahan tenaga kerja, mencakup:

Pemberhentian karyawan.

Fungsi manajemen SDM meliputi fungsi analisis dan perancangan pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan antar karyawan.

Di samping fungsi manajemen SDM juga memiliki tujuan terutama untuk mencapai tujuan organisasi.Hal ini sesuai dengan pendapat Armstrong (2010:9) bahwa tujuan umum manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mensukseskan dalam pengembangan karyawan.Tujuan manajemen SDM adalah untuk mengembangkan keefektifan organisasi dan kemampuan kapasitas sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dengan penggunaan terbaik sumber daya yang tersedia.

Tujuan manajemen SDM secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.Sistem manajemen SDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Rivai (2010:8) menjelaskan bahwa tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedarmayanti (2011:13-14) menyebutkan secara khusus manajemen SDM bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Memingkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perektrutan dan seleksi yang teliti, system kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Menglola karyawan yang beragama, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan apresiasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transparan.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen SDM adalah dalam rangka untuk mengembangkan SDM dan praktik-praktik, perilaku, dan strategi sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM.

**3. Pentingnya Manajemen SDM**

Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas.Peranan manajemen SDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan (Rivai, 2010:14).Manajemen SDM yang efektif telah terbukti dapa meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam menciptakan kepuasan karyawan dan pelanggan, inovasi, produktivitas, serta pengembangan reputasi yang baik di dalam komunitas perusahaan.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat survive dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan.

Pengelolaan manajemen SDM tentu saja harus dilaksanakan oleh pimpinan yang professional.Dengan demikian manajemen SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan).Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan itu secara terpadu. Selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesaian untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai, 2010:5).

Profesional manajemen SDM beserta tanggung jawab, pendekatan, dan kredibilitas mereka kepada manajemen tingkat atas berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Maltis and Jackson (2006:50) menyebutkan peran manajemen SDM sebagai berikut:

1. Peran Administratif

Ditingkat paling dasar aktivitas SDM yang penting dalam sebuah perusahaan ditangani oleh manajer operasi.Pada tingkat ini manajemen SDM sebagian besar merupakan operasi bantuan administrasi dan administratif.

1. Peran Penasehat Karyawan

Pada umumnya SDM dipandang sebagai penasehat karyawan dalam organisasi.Sebagai suara atas persoalan-persoalan karyawan, professional-profesional SDM biasanya dipandang sebagai petugas moral perusahaan yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategis bisnis.Setelah manajemen SDM berubah, keharusan SDM untuk menyeimbangkan perannya sebagai penasehat para karyawan dan contributor bisnis menjadi sangat jelas.Idialnya prefesional SDM harus menjadi contributor yang strategis, beroperasi secara efisien, dan efektif dalam hal biaya.

1. Peran Operasional

Biasanya peran operasional mengharuskan professional SDM untuk menyebutkan dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan di organisasi yang bekerjasama dengan manajer operasi.Dengan demikian berbagai upaya yang dilaksanakan biasanya berhubungan dengan pengkoordinasian manajemen aktivitas SDM dengan tindakan para manajer dan supervisor di seluruh organisasi.

1. Peran Strategis

Sumber daya manusia dalam organisasi adalah para perancang, pengusaha, dan pengantar layanan.Oleh karena itu satu tujuan dari manajemen SDM adalah untuk menentukan aktivitas yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasional yang tinggi.Hanya dengan bertindak demikian para professional SDM membernarkan tuntutan bahwa mereka memberikan kontribusi pada keberhasilan setrategis perusahaan.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan dan pasar sebagai faktor eksternal utama.

Adanya SDM *expertise*: manajer strategis dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan added value tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan. (Tjutju dan Suwatno, 2011:9).

Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*value added*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan.Dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*.

* + 1. **Perilaku Organisasi**

Pada era yang penuh dengan tantangan baik dalam pekerjaan maupun organisasi, perilaku organisasi memberikan banyak sumbangan wawasan dan pengembangan nilai.Perilaku organisasi mencurahkan perhatian pada perilaku individu dan kelompok dalam rangkan meningkatkan kinerja organisasi.

* + - 1. **Pengertian Perilaku Organisasi**

Schermerhorn et. al. (2010:4) membeikan definisi sebagai berikut: *organizational hebavior is the study of individuals and groups in organizations*. Perilaku organisasi mencurahkan pada pemahaman perilaku individu dan kelompok, proses interpersonal, dan tantangan organisasi dalam mencapai kinerja karyawan dan organisasi.Perilaku organisasi dapat mengembangkan hubungan pegawai dengan bagian lainnya di tempat kerja menjadi lebih baik.

Luthans (2011:20) menyimpulkan bahwa *organizational behavior can be defined as the understanding, predicting, and management of human behavior in organization*. Pada definisi ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi berasal dari kerangka teoritis ilmu perilaku yang difokuskan pada pemahaman perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.Perilaku organisasi membahas mengenai manajemen manusia, bukan keseluruhan dari manajemen.

Shane dan Glinow (2010:4) memberikan definisi perilaku organisasi sebagai berikut: *Organizational behavior is the study of what people think, feel, and do in and around organization*. *Organizations is group of people who work interdependently toward some purpose*.

Pada definisi ini lebih menekankan pada perilaku pekerja, pengambilan keputusan, persepsi dan respon emosional.Ini memperlihatkan bahwa bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi berhubungan dengan bagian lainnya dalam organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari tentang perilaku individu dan perilaku kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

* + - 1. **Perilaku Individu dan Kelompok**

Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi perilaku individu.Robbins (2002:35) menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh kontribusi psikologis terhadap perilaku organisasi. Kontribusi ini dibagi ke dalam empat konsep yaitu: sikap, kepribadian, persepsi dan pembelajaran.

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun yang tidak tentang suatu obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Pada perilaku organisasi hanya memfokuskan pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan.Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi).

Kontribusi yang kedua adalah kepribadian.Robbins (2002:39) menjelaskan beberapa orang bersifat pendiam dan pasif; sementara yang lainnya ceria dan agresif.Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia, atau suka bergaul, ini merupakan sifat-sifat dari kepribadiannya. Karenanya kepribadian (*personality*) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang digunakan untuk mengklasifikasi orang tersebut

Kontribusi yang ketiga adalah persepsi Robbins (2002:46) menjabarkan bahwa persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorangpun melihat realitas, yang ada adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Konsep terakhir adalah pembelajaran Robbins (2002:49) menjelaskan bahwa pembelajaran dibahas karena alasan yang jelas bahwa hampir semua perilaku manusia yang kompleks kini sedang dipelajari. Proses belajar yang pertama, belajar membantu beradaptasi dengan dan menguasai lingkungan kita. Dengan merubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah, kita menjadi warga Negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif.Model yang seperti ini disebut teori pembentukan.

Di samping melalui pembentukan, banyak dari apa yang telah dipelajari merupakan hasil dari mengamati orang lain dan mencontoh perilaku mereka. Jika prestasi meningkat (konsekuensi yang menyenangkan), mungkin akan melakukan perubahan permanen dalam perilaku kita yang mencerminkan apa yang telah kita lihat dari keberhasilan orang lain.

Perilaku individu di dalam kelompok merupakan sesuatu yang lebih sekedar total jumlah dari setiap tindakan dengan cara mereka sendiri-sendiri. Ketika pada individu berada dalam kelompok, mereka bertindak berbeda daripada ketika mereka sedang sendirian.

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans dalam Thoha (2011:80) Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Teori ini sebagai berikut:

1. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
2. Semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
3. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lian, dan semakin banyak kemungkinan ditularkan aktivitas dan interaksi-interaksi.

Robbins (2002:106) menjelaskan bahwa kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu, yang berinteraksi dan saling tergantung antara satu dengan yang lain, yang bersama-sama ingin mencapai tujuan-tujuan tertentu.Dari definisi tersebut jelas bahwa perilaku itu berasal dari perpaduan antara perilaku individu yang satu dengan yang lainnya, yang memiliki tujuan yang sama sehingga membentuk perilaku kelompok.

Robbins dan Judge (2009:362) menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang terkait dengan kelompok yaitu: peran, norma, status, ukuran dan kekohesifan, selanjutnya dijelaskan di bawah ini.

Peran adalah serangkaian pola perilaku yang diharapkan dikaitkan erat dengan seseorang yang menempati posisi tertentu dalam suatu unit sosial.

Semua kelompok telah menetapkan norma (*norm*) yaitu standar-standar perilaku yang dapat diterima atas perilaku yang dianut bersama oleh anggota kelompok. Norma member tahu apa yang harus dan tidak harus dilakukakan di bawah keadaan-keadaan tertentu. Dari sudut seorang individu, norma-norma tersebut memberitahu apa yang diharapkan dalam situasi-situasi tertentu. Norma berbeda antar kelompok, komunitas, dan masyarakat, tetapi mereka semua memilikinya.

Status adalah sebuah posisi atau pangkat yang didefinisikan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok oleh orang lain meresap pada setiap masyarakat. Status adalah faktor penting dalam memahami perilaku manusia karena hal ini adalah sebuah motivator signifikan dan memiliki konsekuensi-konsekuensi perilaku besar ketika individu-individu menerima perbedaan antara apa yang mereka percaya sebagai staus dan apa yang dirasakan oleh orang lain.

Ukuran dari sebuah kelompok mempengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan.Sebuah contoh ada kelompok yang lebih kecil lebih cepat dalam menyelesaikan tugas daripada kelompok yang lebih besar, dan bahwa individu-individu berkinerja lebih baik dalam kelompok yang lebih kecil. Sebuah stereotip umum mengenai kelompok adalah bahwa rasa semangat tim memicu usaha individu dan meningkatkan produktivitas keseluruhan kelompok.

Kelompok-kelompok berbeda dalam kekohesifan (*cohesiveness*) mereka, yaitu tingkat dimana pada anggotanya saling tertarik dan termotivasi untuk tinggal dalam kelompok tersebut.Misalnya beberapa kelompok kerja menjadi kohesif karena para anggotanya telah menghabiskan banyak waktu bersama, atau ukuran kelompok yang kecil memfasilitasi adanya interaksi yang tinggi, atau kelompok tersebut telah mengalami ancaman-ancaman eksternal yang menjadikan mereka lebih dekat kekohesifan karena berhubungan dengan kelompok.

* + 1. **Kepemimpinan Visioner**

Sebuah pepatah Cina mengatakan bahwa jika anda tidak mengubah arah, maka anda pasti akan sampai ke tujuan anda. (Burt Nanus, 2001:4). Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menjalankan organisasinya.

1. **Pengertian Kepemimpinan Visioner**

Para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, mereka berorientasi penuh pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visi baru yang menantang, yang dibutuhkan dan bisa dijangkau, mereka mengkomunikasikan visi-visi tersebut, dan mempengaruhi orang lain sehingga arah baru mereka mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang mereka miliki untuk mewujudkan visi-visi tersebut. Dengan cara inilah para pemimpin yang efektif membangun lembaga-lembaga besar yang dapat mengubah dunia. (Burt Nanus, 2001:4).

Kouzes dan Posner dalam Burt Nanus (2001:5) menyebutkan bahwa para pemimpin adalah pelopor.Mereka adalah pengembara dalam kawasan yang belum terjamah.Mereka membawa kita ke dalam tujuan-tujuan baru yang sering aneh.Orang-orang yang memimpin adalah barisan terdepan yang memperjuangkan perubahan. Alasan unik untuk memiliki pemimpin perbedaan peranan mereka, khususnya adalah untuk menggerakkan kita ke depan. Para pemimpin mengantar kita ke suatu tempat.

Visi adalah kunci menuju kepemimpinan yang sukses dan kepemimpinan adalah kunci menuju keberhasilan organisasi. Visi adalah keadaan masa depan yang diinginkan dari perusahaan. Visi menjelaskan kemana perusahaan menuju, apa yang dituju, atau bagaimana ia ingin dilihat di masa depan. (KPKU BUMN, 2012:67).

Visi dianggap sebagai impian yang ingin diwujudkan, yang mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat, semangat dan keadaan dan perwujudan ideal di masa depan. Visi mencerminkan wujud ideal organisasi di masa depan yang saat ini belum terwujud. Visi menjadikan anggota organisasi percaya bahwa keinginan tersebut merupakan suatu yang berharga untuk dicapai dengan pengorbanan. (Sidik Priadana, 2011:4)

Menurut Robbins dan Judge (2007:195) kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan untuk menciptakan dan menegaskan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan bagi sebuah organisasi yang tumbuh dari keadaan sekarang dan memperbaiki keadaan sekarang.

Visi itu jika dipilih dan dilaksanakan sebagaimana mestinya, akan banyak memberikan energy sehingga berdampak memulai masa depan dengan menggugah keterampilan, bakat, dan sumberdaya untuk mewujudkannya Robbins dan Judge (2009:196).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah suatu kepemimpinan yang mengedepankan pencapaian visi dan sasaran ke depan melalui kemampuan dalam menentukan arah, melakukan perubahan, berkomunikasi dan pembimbing.

1. **Kepemimpinan Visioner BUMN**

Pemimpin senior perusahaan harus menetapkan arah dan menciptakan fokus pada pelanggan, tata nilai perusahaan yang jelas serta dilaksanakan dan harapan yang tinggi untuk tenaga kerja.Arah, tata nilai, dan harapan tersebut harus menyeimbangkan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan.Pemimpin perusahaan harus memastikan terciptanya strategi, sistem, dan metode untuk mencapai keunggulan kinerja, memicu tumbuhnya inovasi, membangun pengetahuan dari kapabilitas, serta memastikan keberlangsungan perusahaan.Tata nilai dan strategi yang telah ditetapkan harus memandu semua aktivitas dan pengambilan keputusan perusahaan.Pimpinan senior harus menginspirasi dan mendorong seluruh tenaga kerja untuk berkontribusi, berkembang dan belajar lebih inovatif dan menghasilkan perubahan yang bermakna.Pimpinan senior harus bertanggung jawab kepada badan tata kelola perusahaan atas tindakan dan kinerjanya.Dewan tata kelola pada akhirnya harus bertanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan atas etika, tindakan, dan kinerja perusahaan dan pemimpin senior (KPKU BUMN, 2012:52).

Pimpinan senior harus menjadi teladan dalam perilaku etisnya dan secara pribadi terlibat di dalam perencanaan, komunikasi, pembinaan tenaga kerja, pengembangan calon pemimpin masa depan, di dalam pembahasan (*review*) kinerja perusahaan, dan pengakuan pada tenaga kerjanya. Sebagai teladan, pemimpin senior memperkuat etika, tata nilai, dan harapan-harapan seraya membangun kepemimpinan, komitmen, dan inisiatif di seluruh jajaran perusahaan (KPKU BUMN, 2012:52).

Kategori kepemimpinan menguji tindakan pimpinan senior di perusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan.Juga menguji sistem tata kelola yang diterapkan di perusahaan dan ketaatan hukum, praktek bisnis yang beretika, dan menjalankan tanggung jawab sosial serta mendukung komunitas yang berpengaruh kuat bagi perusahaan.

Kepemimpinan senior dituntut untuk dapat melaksanakan tindakan dalam mengarahkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan. Disamping hal tersebut pimpinan senior harus mampu dalam berkomunikasi dengan para pekerja dalam mendorong tercapainya kinerja yang ekselen (PKPU BUMN, 2012:9-11) sebagai berikut:

1. Visi, Tata Nilai, dan Misi

Dalam mewujudkan visi, tata nilai dan misi, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan.Pertama, pimpinan senior bersama-sama menetapkan visi dan tata nilai perusahaan.Setelah menetapkan visinya pimpinan senior mampu menyebarluaskan visi dan tata nilai perusahaan dalam sistem kepemimpinannya kepada semua pekerja, pemasok utama dan mitra kerja, juga kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.Kedua, seorang pimpinan senior diharapkan bertindak yang mencerminkan komitmennya terhadap tata nilai perusahaan.

Perilaku pimpinan senior menunjukkan komitmennya terhadap perilaku taat hukum dan beretika.Sehingga pimpinan mampu mendorong agar lingkungan perusahaan menjadikan perilakuk taat hukum dan beretika menjadi kebutuhan. Ketiga, pimpinan senior harus mampu membangun perusahaan berkelanjutan

Seorang pimpinan senior harus mampu membangunan perusahaan yang berkelanjutan sebagai berikut:

* + - Membangun lingkungan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan, pencapaian misi dan tujuan strategis, inovasi, keunggulan kinerja, serta mewujudkan kelincahan perusahaan.
    - Membangun budaya tenaga kerja yang konsisten menghasilkan pengalaman positif pelanggan dan meningkatkan keterikatan pelanggan.
    - Membangun lingkungan perusahaan untuk terwujudnya pembelajaran bagi setiap tenaga kerja dan perusahaan.
    - Mengembangkan dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan.
    - Berperan aktif dalam pembelajaran perusahaan, kaderisasi dan menyiapkan pemimpin masa depan.
  1. Kinerja Komunikasi dan Perusahaan

Pimpinan senior mampu berkomunikasi dengan dan meng-*engage* seluruh tenaga kerja. Untuk mencapai hal tersebut, maka beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin senior diantaranya: mendorong terjalinnya komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur, mengkomunikasikan keputusan-keputusan penting dan terlibat aktif dalam praktek pemberian penghargaan dan pengakuan untuk memperkuat kinerja perusahaan yang ekselen yang fokus pada pelanggan dan bisnis.

Seorang pimpinan senior focus pada tindakan nyata untuk mencapai sasaran perusahaan, meningkatkan kinerja, dan mencapai visi perusahaan.Oleh karena itu pimpinan senior harus mampu mengidentifikasi tindakan-tindakan yang harus dilakukan.

Pimpinan senior fokus pada tindakan dalam memperhatikan strategi, tenaga kerja, sistem kerja, dan aset-aset perusahaan.Hal itu meliputi pengambilan resiko dan implementasi inovasi serta peningkatan produktivitas yang sedang berlangsung, yang dapat dicapai melalui penghilangan limbah atau penurunan siklus waktu.Hal tersebut dapat menggunakan teknik-teknik *six sigma* dan *lean*, dan tindakan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

* 1. Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan
     + 1. Tata kelola perusahaan

Sistem tata kelola perusahaan harus mereview dan mencapai aspek-aspek utama sistem tata kelola, seperti:

* + - Akuntabilitas tindakan-tindakan manajemen,
    - Akuntabilitas viskal,
    - Transparansi operasional perusahaan, dan pemilihan serta kebijakan-kebijakan penyampaian informasi untuk anggota organ tata kelola, sesuai kebutuhan
    - Independensi audit internal dan eksternal,
    - Perlindungan terhadap kepentingan para pemangku kepentingan dan pemegang saham.

Perusahaan mengadakan evaluasi kinerja pimpinan senior, termasuk direktur utama.Sehingga dari hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk menentukan kompensasi eksekutif.Perusahaan juga mengadakan evaluasi para anggota organ tata kelola, dan hasil evaluasi digunakan untuk meningkatkan pengembangan diri, baik efektivitas kepemimpinan pribadi mereka maupun efektivitas sistem kepemimpinan dan organ tata kelola.

1. Perilaku tata hukum dan beretika

Perusahaan mengelola setiap dampak produk dan operasional yang merugikan masyarakat. Sehingga perusahaan dapat mengantisipasi tuntutan/harapan masyarakat terhadap produk dan operasi perusahaan saat ini dan masa yang akan datang. Disamping itu juga perusahaan mempersiapkan diri secara proaktif mengantisipasi dampat produk dan operasional yang menjadi perhatian masyarakat, termasuk didalamnya pelestarian sumber daya alam dan penggunaan proses manajemen rantai pasokan yang efektif.

Perusahaan mendorong dan memastikan diterapkannya perilaku yang beretika dalam semua interaksi bisnis yang dilakukan.Indikator-indikator kinerja diperlukan untuk mewujudkan diterapkannya perilaku yang bererika di seluruh perusahaan, dan dalam berinteraksi dengan pelanggan, mitra, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya.Perusahaan memantau dan menanggapi pelanggaran perilaku etis yang terjadi.

1. Tanggung jawab sosial

Perusahaan berkewajiban untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, karena sebagai bagian strategi dan kegiatan operasional perusahaan.Perusahaan secara aktif mendukung dan mengelola komunitas perusahaan, khususnya yang terkait dengan program kemitraan dan bina lingkungan.Untuk itu diperlukan kerjasama antara pimpinan senior dengan tenaga kerja berkontribusi terhadap peningkatan komunitas tersebut.

**3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Visioner**

Ciri-ciri kepemimpinan menurut Burt Nanus (2001) adalah sebagai berikut: pemimpin mengemban tanggung jawab, mengusahakan pelaksanaan tugas, memiliki impian dan menterjemahkannya menjadi kenyataan.

Kepemimpinan yang efektif menjadi kekuatan bagi sebuah organisasi dalam memaksimumkan kontribusinya bagi kesejahteraan pada anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.Jika manajer diakui karena keterampilan mereka dalam memecahkan masalah, maka para pemimpin dikenal karena kemampuannya merancang dan membangun kelembagaan organisasi. Mereka adalah arsitek bagi masa depan organisasi.

Empat peran penting bagi kepemimpinan yang efektif yaitu penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih, sebagaimana dalam gambar berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Lingkungan Eksternal | |  |
| Masa Masa  Sekarang | Juru Bicara | Penentu Arah | Masa Depan |
| Pelatih | Agen Perubahan |
|  | Lingkungan Internal | |  |

Sumber: Burt Nanus (2001:16)

**Gambar 2.3**

**Peran Kepemimpinan**

Berdasarkan peran kepemimpinan tersebut jelas bahwa pemimpin visioner harus mampu melihat masa sekarang untuk dijadikan acuan dalam menentukan masa depan. Beberapa lingkungan yang mempengaruhi adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

Oleh karena itu pemimpin visioner harus mampu mengambil peran sebagai berikut:

1. Penentu Arah

Pemimpin menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Ini adalah arti visi.

Menurut Robbins dan Judge (2007:196) terdapat tiga keterampilan bagi pemimpin visioner yaitu:

* + - 1. Kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain dengan memperjelas visi itu dari segi sasaran dan tindakan yang diperlukan melalui komunikasi lisan maupun lisan maupun tertulis.
      2. Kemampuan mengungkapkan visi secara verbal dan perilaku.
      3. Keterampilan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda-beda.

1. Agen Perubahan

Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal, misalnya di bidang personalia, sumber daya dan fasilitas, sehingga memungkinkan pencapaian sebuah visi di masa depan.

1. Juru Bicara

Pemimpin sebagai seorang pembicara yang terampil, pendengar yang penuh perhatian, dan pengejawentahan visi organisasi adalah promoter dan negosiator bagi organisasi dan visinya kepada pihak luar.

1. Pelatih

Seorang pemimpin adalah pembentuk tim yang memberdayakan orang-orang dalam organisasi serta menghidupkan visi. Sehingga pemimpin berperan sebagai mentor dan teladan dalam berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut.

* + 1. **Komunikasi Organisasi**

Sumber konflik antar anggota organisasi yang mungkin paling sering adalah buruknya komunikasi. Sebab kita menggunakan hampir tujuh puluh persen dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbins, 2002:145).

1. **Pengertian KomunikasiOrganisasi**

Griffin (2005:589) mendefinisikan komunikasi sebagai berikut: *communication is the process of transmitting information from one person to another* (Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain). Komunikasi dikatakan efektif apabila proses pengiriman sebuah pesan kepada penerima pesan memiliki pengertian yang sama pada pesan tersebut.

Sedangkan George dan Jones (2012:403) menjelaskan bahwa: *communiation is the sharing of information between two or more individuals or group to reach a common understanding*. Pada definisi ini jelas bahwa komunikasi merupakan bertukar informasi antara dua orang atau lebih atau grup untuk mencapai pemahaman yang sama. Maksudnya bahwa informasi yang disampaikan dan yang diterima memiliki persepsi yang sama.

Keith Davis dalam Anwar, (2011: 145) mengemukakan bahwa *communication is the transfer of information and understanding from one person to another person* (komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain). Andre E. Sikula mendefinisikan bahwa *communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person, place, or think to another person, place, or think* (komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, satu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain).

Gibson,et. al.(2012:432) mendefinisikan komunikasi sebagai berikut: *communication is transmitting information and understanding using verbal or nonverbal symbols*.Berdasarkan definisi tersebut bahwa bentuk komunikasi yang dikirimkan bisa berupa komunikasi verbal, komunikasi nonverbal dan komunikasi simbul.

Komunikasi mempunyai empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi (Robbins, 2002:146):

1. Fungsi kendali

Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai otoritas hirarki dan pedoman resmi dimana anggota-anggotanya diwajibkan untuk mematuhinya.Sebagai contoh para karyawan wajib untuk mengkomunikasikan keluhan yang berhubungan dengan pekerjaan kepada atasannya langsung, untuk mengetahui rincian kerja mereka, atau untuk memaksa mereka tunduk pada peraturan perusahaan, komunikasi disini melaksanakan fungsi kendali.

1. Fungsi motivasi

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Pembentukan tujuan khusus, umpan balik terhadap kemajuan kearah pencapaian tujuan, dan penguatan perilaku-perilaku yang diinginkan semuannya merangsang motivasi dan memerlukan komunikasi.

1. Fungsi pernyataan emosi

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama bagi interaksi sosial.Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan suatu mekanisme mendasar di mana para anggotanya dapat mengungkapkan dan melukiskan perasaan kecewa dan rasa puas mereka.Oleh karenanya, komunikasi adalah jalan untuk menyatakan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

1. Fungsi informasi

Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan.Fungsi tersebut memberikan informasi bagi perseorangan atau kelompok untuk membuat keputusan dengan menyertakan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

Adapun proses komunikasi melalui *communicator* sampai *receiver*digambarkan dalam bagan berikut:

*Who…*

*Says what…*

*To whom…*

*With what effect…*

*Communicator*

*Message*

*Medium*

*Receiver*

*Feedback*

*In what way…*

Sumber: Gibson, et. al. (2012:433)

**Gambar 2.4**

***A Communication Process***

Komunikasi terjadi melalui sumber berita siapa yang menyampaikan, pesan apa yang disampaiakan, melalui perantara apa sampai kepada penerima berita.Sehingga menghasilkan pemindahan maksud dari satu pengirim berita kepada penerima berita dan tentunya terjadi *feedback* berupa efek yang muncul dari komunikasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dari pengirim berita kepada penerima berita melalui perantara dan menimbulkan *feedback*.

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi terdiri dari pihak *sender* atau komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan dalam Anwar (2011:148-149) sebagai berikut:

a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan, terdiri dari:

* + 1. Keterampilan sender, sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
    2. Sikap *sender*, sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. Sender yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi, atau pesan yang diberikan menjadi di tolak oleh receiver. begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.
    3. Pengetahuan *sender, sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* sejelas mungkin. Dengan demikian, *receiver*akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
    4. Media saluran yang digunakan *sender*, media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. sender perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.
  1. Faktor dari *receiver*, yaitu keterampilan *receiver,* sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.
     1. Keterampilan *receiver*, keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika receiver mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
     2. Sikap *receiver*, sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender,* maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver.*maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.
     3. Pengetahuan *receiver*, pengetahuan receiver sangat berpengaruh dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.
     4. Media saluran komunikasi, media saluaran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ideatau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak. Jika alat indera *receiver* terganggu, maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertiandan pemahaman penerima informasi. Dengan demikian informasi yang disampaikan oleh seseorang sebagai sumber informasi kepada orang lain sebagai penerima informasi, pengertiannya tidaklah semata-mata ditentukan oleh sumber informasi saja. Pengertian dari kedua pihak sangat menentukan terjadinya hakikat informasi tersebut (Miftah Thoha, 2011:175).

Secara singkat dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komunikasi terdiri dari kondisi pengirim pesan, penerima pesan dan media komunikasi yang digunakan.

1. **Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi**

Desain organisasi sebaiknya memberikan komunikasi dalam empat arah yang berbeda (Gibson et. al., 2012:439-441) yaitu: komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal.

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi mengalir dari individu dengan tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

Bentuk yang paling umum komunikasi ini adalah:

* + 1. instruksi kerja,
    2. memo resmi,
    3. pernyataan kebijakan,
    4. prosedur,
    5. manual dan
    6. publikasi perusahaan.

1. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebihtinggi dalam suatu organisasi.Suatu organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas sebanyak mungkin. Di sisi lain mencapai komunikasi ke atas yang efektif memperoleh pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen.

Beberapa alat komunikasi ke atas diantaranya:

* + 1. kotak saran,
    2. pertemuan kelompok,
    3. prosedur penyampaian keluhan atau pertimbangan.

1. Komunikasi horisontal (*horizontal communication*)

Komunikasi yang mengalir antar fungsi dalam suatu organisasi.Komunikasi horisontal sebagai contoh antara produksi dan penjualan dalam suatu organisasi bisnis.

Contoh:

1. Koordinasi
2. Integrasi atas fungsi organisasi yang berbeda.
3. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)

Yaitu komunikasi yang memotong antar fungsi dan tingkat dalam suatu organisasi.Penting bila anggota tidak bisa berkomunikasi melalui bentuk saluran atas, bawah dan horisontal.

Contoh: pengawas dari organisasi besar akan menjalankan distribusi analisis biaya. Satu bagian dari tugas tersebut mungkin wirajual mengirimkan suatu laporan khusus langsung kepada mereka dibandingkan melalui saluran biasa di departemen pemasaran.Komunikasi diagonal merupakan bentuk yang efisien dari sisi waktu dan usaha.

* + 1. **Kompetensi**

Kompetensi karyawan merupakan salah satu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi.Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai, akan mampu bekerja lebih optimal.

* + - 1. **Pengertian Kompetensi**

McClelland dalam Rivai, 2010:299, mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakter yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi merupakan apa yang para pekerja lakukan lebih sering akan menghasilkanyang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para karyawan yang memiliki kompetensi yang kurang memadai.

Menurut McClelland, kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilandan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan *trait* dan *motif* seseorang berada pada alam “bawah sadar” (Rivai, 2010:300)

Spencer dan Spencer (1993:9) mendefinisikan bahwa: *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation*. (kompetensi adalah sesuatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan).Selanjutnya disebutkan bahwa karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan merupakan sesuatu yang berat dan bagian dari kepribadian seseorang yang dapat diramalkan sebagai perilaku dalam melakukan pekerjaan.Sedangkan menurut Mondy (2008:261) bahwa kompetensi adalah sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Di bawah ini digambarkan kompetensi seseorang memiliki keterkaitan dengan kinerjanya:

*“Intent” “Action” “Outcome”*

*Behaviour*

*Personal Characteristics*

*Job Performance*

*Motive , TraitSkill*

*Self concept*

*Knowledge*

Sumber: Spencer and Spencer (1993:13)

**Gambar 2.5**

***Definition of a competency***

Keterkaitan kompetensi dengan kinerja seperti dalam gambar di atas yang mengindikasikan bahwa karakter pribadi berupa pengetahuan, konsep diri, sifat dan motif yang dirangsang oleh situasi memprediksi tindakan berupa perilaku dan keahlian dan menimbulkan kinerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakter pribadi yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keahlian dan sikap yang dapat menunjang dalam melaksanakan tugasnya.

* + - 1. **Tingkatan Kompetensi**

Spencer dan Spencer (1993:11) menjelaskan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) merupakan kompetensi yang terlihat dan nampak di permukaan yang merupakan karakter dari manusia.Konsep diri, sifat dan motif kompetensi adalah terpendam dalam dan pusat kepribadian.Kompetensi pengetahuan dan keahlian adalah relative mudah untuk dikembangkan.Training adalah langkah yang sangat efektif dalam meningkatkan kecakapan.Kompetensi motif dan sifat merupakan dasar dari kepribadian “gunung es” yang sulit untuk dikembangkan, dan membutuhkan lebih banyak biaya untuk menyeleksi karakter tersebut.

*Skill*

*Knowledge*

*Surface:*

*Most easily developed*

*Core Personality*

*Most difficult*

*to develop*

*Hidden*

*Self Concept*

*Trait*

*Motive*

*Skill*

*Knowledge*

*Skill*

*Knowledge*

*The Iceberg Model*

Sumber: Spencer dan Spencer (1993:11)

**Gambar 2.6**

***Central and Surface Competencies***

Berdasarkan gambar di atas bahwa kompetensi bagaikan model “gunung es” yang dibagi menjadi dua bagian bagian pertama yang tampak pada permukaan berupa *skill* dan *knowledge*, sedang bagian kedua merupakan bagian yang tidak tampak dari permukaan yaitu *self concept*, *trait* dan *motif*.

Sedangkan kompetensi sendiri memiliki tiga tingkatan yaitu yang paling dasar inti kepribadian, kemudian tingkatan yang kedua sikap dan nilai yang tingkatan ketiga adalah tingkatan yang mudah untuk dikembangkan yaitu keahlian dan pengetahuan.

Wibowo (2013: 333) menjelaskan tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan:

1. *Behavioural tools*
2. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu.
3. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.
4. *Image attribute*
5. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi.
6. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri., identitas, kepribadian dan harga dirinya.
7. *Personal characteristic*
8. *Trait* merupakan aspek tipikal berperilaku.
9. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, dan kekuasaan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkatan kompetensi meliputi: karakter personal, konsep diri dan perilaku.

**3. Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Dimensi dan indicator kompetensi ini dijelaskan berdasarkan lima karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993:9-11): *motives, traits, self concept, knowledge* dan *skill*.

Sedangkan Cascio (2013:172) menjabarkan kompetensi meliputi: *knowledge, skills, abilities, attitudes, personality characteristics, motives, traits*. Karena BUMNIS merupakan perusahaan khusus sehingga berusaha untuk memenuhi *zero defect tolerance*, maka penelitian ini menggunakan tiga dimensi yaitu *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Untuk lebih jelasnya dimensi dan beberapa indikatordijabarkan sebagi berikut:

1. *Knowledge* (pengetahuan)

*Pengetahuan* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.Pengetahuan adalah kompetensi yang komplek.

Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.

1. *Skill* (keahlian)

Keahlianadalah kemampuan baik secara fisik maupun mental untuk melakukan suatu tugas tertentu.

1. *Attitide* (sikap)

Sikap sering digunakan untuk mendeskripsikan orang atau menjelaskan perilaku.Sikap ditandai dengan tiga komponen yaitu emosi, informasi, dan perilaku.Komponen emosi mencakup perasaan orang, komponen informasi terdiri dari kepercayaan dan informasi yang dimiliki individu mengenai obyek.Komponen perilaku terdiri dari kecenderungan seseorang untuk berperilaku tertentu terhadap obyek.

* + 1. **Kepuasan Kerja**

Seseorang dalam bekerja memiliki perasaan yang berbeda-beda dalam menghadapi pekerjaannya. Kepuasan kerja antar pekerja berbeda-beda walaupun dalam situasi kerja yang sama.

* + - 1. **Pengertian Kepuasan Kerja**

George dan Jones (2012:71) memberikan definisi bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan dari perasaan dan kepercayaan seseorang mengenai pekerjaan yang dijalani sekarang ini.Pekerja memiliki tingkatan kepuasan kerja yang berbeda-beda mulai dari kepuasan yang sangat tinggi sampai ketidakpuasan yang sangat tinggi.Untuk memiliki sikap kepada pekerjaannya seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa macam dari posisi pekerjaannya mulai dari karyawan, supervisor, manajer dan seberapa besar gaji yang diterimanya.

Luthans (2011:141) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things that are viewed as important* (hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting).Pada definisi ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa baik hasil pekerjaan seseorang apakah memenuhi atau melampaui harapan.

Hal ini senada dengan yang dikatakan Kreitner dan Kinicky (2014:169) bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan.Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

McShane dan Glinow (2010:108) memberikan definisi sebagai berikut: *job satisfaction, a person’s evaluation of his or her job and work contex, is probably the most studied attitude in organizational behavior*. Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan kontek pekerjaan, adalah sangat memungkinkan dipelajari sikap dalam organisasi.merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional yang dirasakan dalam kerja.

Handoko (2011:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Karyawan yang senang dalam melakukan pekerjaannya berbarti karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam bekerja.

Luthans (2011:141) menjelaskan bahwa kepuasan kerja meliputi tiga dimensi, diantaranya: 1) Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan diduga; 2) Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan; 3) Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Pada kenyataannya dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan.Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian karyawan.Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan.Kepribadian juga memainkan sebuah peran (Robbins dan Judge, 2013:80).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan perasaan karyawan baik senang maupun tidak senang dalam melakukan pekerjaan yang didasarkan pada penilaian hasil pekerjaan.

* + - 1. **Pengaruh Kepuasan Kerja di Tempat Kerja**

Sebelum membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja di tempat kerja terlebih dahulu dijelaskan mengenai penyebab kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicky (2014:169) menjelaskan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh lima hal, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan di mana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya.

1. Ekspektasi

Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya diterima.

1. Pencapaian nilai

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang.Para manajer bisa meningkatkan nilai dengan membangun lingkungan kerja dan penghargaan-penghargaan serta pengakuan lainnya untuk menguatkan nilai-nilai pegawai.

1. Keadilan

Dalam model ini kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil pegawai diperlakukan di tempat kerja.Hasil kepuasan dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan sehubungan dengan masukan, berbanding lurus dengan hasil.Persepsi pegawai mengenai mengenai perlakukan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja.

1. Disposisi/genetik

Secara spesifik model disposisi/genetik didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis. Karenanya model ini menyatakan bahwa perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Karyawan yang tidak puas maupun yang puas di tempat kerja memiliki konskuensi terhadap pekerjaan. Menurut McShane dan Glinow (2010:109-1010) terdapat beberapa respon karyawan yang tidak puas dan yang puas di tempat kerja, dijelaskan sebagai berikut:

1. *Exit* (keluar)

Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baruu dan mengundurkan diri.

1. *Voice* (aspirasi)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.

1. *Loyalty* (kesetiaan)

Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

1. *Neglect* (pengabaian)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Dengan demikian, maka orang yang memiliki kepuasan kerja cenderung tetap berada di tempat kerjanya, sedangkan yang tidak puas akan keluar dari tempat kerjanya.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans (2011:141) menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

1. Gaji (*pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

1. Promosi (*promotion opportunities*)

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja, karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

1. Pengawasan (*supervision*)

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Saat ini ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu berpusat pada karyawan dengan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kebutuhan mereka.

1. Rekan kerja (*coworkers*)

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.Kelompok kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

* + 1. **Komitmen Organisasi**

Tempat kerja saat ini diselimuti oleh rasa ketakutan akan pemecatan tenaga kerja, kehilangan keamanan kerja, perubahan besar dalam teknologi dan stres karena harus melakukan sesuatu lebih banyak. Manajer perlu memberikan perhatian dan suasana kerja yang akan membangkitkan komitmen karyawan (2011:146).

* + - 1. **Pengertian Komitmen Organisasi**

Schermerhorn (2010:72) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas individu pada organisasi.individu dengan komitmern organisasi yang tinggi mengidentifikasi kekuatan organisasi dan setia atas keanggotaan organisasi. Jika karyawan memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi, maka mereka akan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan mereka akan setia terhadap organisasinya. Dengan demikian seseorang yang memiliki komitmen organisasi akan mempengaruhi kinerjanya.

Kreitner dan Kinicki (2014:165) menjelaskan bahwa pemahaman umum komitmen adalah sebuah kesetujuan untuk melakukan seseuatu untuk diri sendiri orang lain, kelompok atau organisasi. sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Luthans (2011:147) menjelaskan beberapa definisi komitmen organisasi sebagai berikut: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sejalan dengan pendapat Gibson et. al. (2012:182) bahwa komitmen organisasi meliputi tiga sikap: (1) perasaan identifikasi tujuan organisasi (2) keyakinan keterikatan pada kebijakan organisasi; (3) keyakinan loyalitas pada organisasi.

Menurut Torrington et. al.(2008:261) memberikan penjelasan bahwa komitmen meliputi dua hal yaitu pertama komitmen sikap seperti: loyalitas dan dukungan pada organisasi, kekuatan identifikasi dengan organisasi, kepercayaan pada nilai dan tujuan organisasi. Kedua komitmen perilaku tetap pada perusahaan dan meneruskan tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Nicholson et. al. (2005:44) mendefinisikan *organizational commitment as “the relative strength of an individual’s identifications with and involvement in an organization*.Mereka megelaborasi pada kepercayaan perusahaan pada nilai dan tujuan dari organisasi, kemauan untuk melakukan segala upaya untuk kepentingan organisasi.dan berharap untuk menjadi anggota dari organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Jika individu memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, maka akan berusaha secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

* + - 1. **Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Kreitner dan Kinicki (2014:167) menjabarkan bahwa secara keseluruhan pegawai akan lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan ketika mereka yakin bahwa perusahaan benar-benar peduli mengenai kesejahteraan dan keadaan mereka. Para manajer bisa meningkatkan komitmen pegawai melalui kegiatan-kegiatan berikut:

1. Komitmen afektif bisa ditingkatkan dengan cara merekrut pegawai yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan juga harus bisa meningkatkan hasrat pegawai untuk tetap bekerja bagi perusahaan.
2. Komitmen berkelanjutan bisa ditingkatkan dengan cara memberikan pegawai berbagai tunjangan yang progresif dan program-program sumber daya manusia.
3. Komitmen normative bisa ditingkatkan dengan memastikan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologisnya dan dengan perusahaan meningkatkan tingkat kepercayaan di semua bagian perusahaan.

Sedangkan Luthans (2011: 148) menjelaskan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia;
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda;
3. Menjamin keadilan organisasi;
4. Mencitpakan rasa komunitas;
5. Mendukung perkembangan karyawan.

McShane dan Glinow (2010:113) mengemukakan bahwa ada beberapa cara untuk membangun komitmen organisasi, yaitu:

1. Keadilan dan dorongan

Komitmen afektif adalah lebih besar pada organisasi di mana pegawai memenuhi tanggung jawabnya dan mematuhi nilai kemanusiaan.Seperti keadilan, saling memberi dan memiliki integritas moral.

1. Mengembangkan nilai

Pegawai percaya bahwa nilai individu dominan dengan nilai organisasi.

1. Kepercayaan

Kepercayaan menunjukkan ekspektasi positif seseorang terhadap orang lain pada situasi keterlibatan.

1. Pengetahuan organisasi

Pengetahuan organisasi menunjukkan bagaimana pegawai mengetahui tentang organisasinya, termasuk strategi, perubahan social dan kondisi fisik.

1. Keterlibatan pegawai

Keterlibatan pegawai mengembangkan komitmen afektif dengan kekuatan social pagawai pada organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka terdapat beberpa cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan komitmen organisasi, diantaranya menjaga keadilan, jaminan keamanan dan jaminan terhadap kesejahteraan karyawan.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Luthans (2011:148), Kreitner dan Kinicki (2014:165) menjelaskan bahwa dimensi komitmen organisasional terdiri dari:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

Komitmen afektif berarti pelekatan emosi pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan.Pegawai yang memilliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkanya.Komitmen afektif berhubungan dengan berbagai karakteristik pribadi danlokus kendali.

1. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuounce commitment*) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan.

1. Komitmen normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk bekerja.Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan.

* + 1. **Kinerja**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

* + - 1. **Pengertian Kinerja**

Cascio (2013:333) menjelaskan bahwa kinerja memastikan pekerja individu atau tim mengetahui apa yang mereka harapkan dan mereka fokus pada kinerja yang efektif. Terdapat tiga elemen kunci yaitu *goals, measures and assessment*.*Goals setting* merupakan sebuah pembuktian *track record* kesuksesan pada pengembangan kinerja pada sebuah varian seting dan budaya. *Measures* maksudnya memiliki ukuran yang luas dalam mencapai tujuan.*Assesstment* adalah merupakan progress mencapai tujuan khusus dengan perhatian dan upaya dari seorang pekerja atau tim.

Campbell dalam Boxall et. al. (2007:366) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *performance as behavior or action relevant to the attainment of an organization’s goal that can be scale, that is, measured*. Bahwa kinerja adalah perilaku atau kegiatan yang relevan dengan hasil yang dicapai pada sebuah tujuan organisasi yang terukur.Dari definisi tersebut dapat dijabarkan bahwa kinerja berupa perilaku atau aktivitas yang sesuai dengan tuntutan organisasi.Kinerja didasarkan pada standar yang ada dalam organisasi, apabila standar tercapai atau bahkan melebihi maka kinerja seseorang maksimal, demikian juga sebaliknya.

Dessler (2011:322) menjelaskan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relative terhadap standar prestasinya. Sedangkan manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dari pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung strategis perusahaan. Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapa diukur (Rivai, 2010:548).

Karena perusahaan-perusahaan tertarik untuk melakukan perbaikan secara terus menerus serta menciptakan para karyawan yang terlibat, para karyawan yang mengetahui hal-hal yang harus dilakukan dan termotivasi melakukannya, banyak perusahaan bergerak untuk melakukan tinjauan ulang kinerja secara lebih sering yang lebih efisien(Noe, *et. al.*, 2010:452).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu yang didasarkan pada standar atau ukuran-ukuran pencapaian tujuan organisasi.

* + - 1. **Tujuan Penilaian dan Manajemen Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Mejia et. al. (2012:223) adalah suatu identifikasi, pengukuran dan manajemen kinerja sumber daya manusia pada organisasi.Maksud identifikasi adalah identifikasi terhadap analisis pekerjaan, sedangkan pengukuran yang terpusat pada sistem pengukuran kinerja apakah kinerja seseorang baik atau buruk.Sedangkan manajemen adalah mengesampingkan tujuan dari system penilaian kinerja yang lampau.

Sedangkan manajemen kinerja menurut Mondy (2008) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Robbins (2002:258) menjelaskan beberapa tujuan penilaian kinerja meliputi:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Sedangkan tujuan-tujuan manajemen kinerja terdiri dari tiga macam menurut Noe, *et. al.* (2010:456-458) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan strategis

Pertama dan terpenting sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivita-aktivitas karyawan dengan sasaran-sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendefinisikan hasil-hasil, perilaku-perilaku, dan sampai batas tertentu, karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi-strategi tersebut, kemudian mengembangkan sistem-sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh mana para karyawan menunjukkan karakteristik-karakteristik, terlibat dalam perilaku-perilaku, dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

Manajemen kinerja sangat penting untuk menerapkan sistem manajemen bakat dan melibatkan hubungan satu per satu dengan para manajer agar dapat memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang tepat sedang terjadi.

1. Tujuan administrasi

Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) pada banyak keputusan administrasi: administrasi gaji (kenaikan gaji), promosi, pemeliharaan-penghentian tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pengakuan atas kinerja individu.

1. Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan para karyawan yang efektif pada pekerjaan-perkerjaannya.Ketika para karyawan tidak melakukan yang seharusnya, manajemen kinerja berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kinerja sering kali menjadi titik-titik kelemahan dari para karyawan. Idealnya bagaimanapun juga sistem manajemen kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek-aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekuarangan tersebut, misalnya kekurangan keterampilan, masalah motivasi, atau beberapa rintangan menaham karyawan kembali.Langkah penting bagi manajemen kinerja adalah mengembangkan ukuran-ukuran di mana kinerja akan dievaluasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan pengambilan keputusan, strategis, administratif dan pengembangan.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2002:260) terdapat tiga kriteria evaluasi kinerja yang paling umum yaitu:

1. Hasil kerja perorangan

Dengan menggunakan hasil kerja seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya perunit produksi.

1. Perilaku

Dalam kebanyakan kasus tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja.

1. Sifat

Sifat perorangan, seperti sifat yang baik memperlihatkan rasa percaya diri dapat diadalkan atau mampu bekerja sama, kelihatan sibuk atau memiliki banyak pengalaman dapat atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif.

Dessler (2011:328) menjelaskan bahwa kinerja yang diukur meliputi beberapa dimensi, diantaranya:

1. Quantitas (mutu pekerjaan).
2. Qualitas (jumlah hasil kerja).
3. Kewajiban aktual pekerjaan.
4. Kompetensi, karyawan diharapkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya seperti mengidentifikasi dan menganalisis masalah dan mengelola hubungan kerja yang efektif dan harmonis dengan rekan kerja dan konsisten.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011:324) bahwa kriteria kinerja meliputi:

1. *Quantity of output* (kuantitas dari hasil).
2. *Quality of output* (kualitas dari hasil).
3. *Timeliness of output* (ketepatan waktu dari hasil).
4. *Present/attendance on the job* (kehadiran kerja).
5. *Efficiency of work completed* (efisien dalam menyelesaikan pekerjaan)
6. *Effectiveness of work completed* (efektif dalam menyelesaikan pekerjaan).

Dimensi dari kinerja terdiri dari enam: *quantity of output, quality of output, timeliness of output, present, efficiency* dan *effectiveness*.

* 1. **Hasil Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian**

Pada penelitian terdahulu ini akan dibahas mengenai hasil penelitian-penelitian sebelumnya, baik yang diperoleh dari disertasi maupun jurnal internasional. Hasil penelitian sebelumnya kemudian dibandingkan dengan penelitian ini.Dengan demikian dapat diketahui porisis penelitian ini.

**2.2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian sebelumnya kemudian dibandingkan dengan penelitian ini.Dengan demikian dapat diketahui posis penelitian ini. Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu dijabarkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1**

**Matrik Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama, Judul** | **Hasil** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
| 1. | Paul E. Madlock (2009)  *The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction*.  *in Midwest Virginia*  *Companies in the Midwest*  *Journal* | Terdapat hubungan yang kuat antara kompetensi komunikasi supervisor dan tugas mereka dan hubungan gaya kepemimpinan dengan kompetensi komunikasi supervisor merupakan predictor yang kuatdari pekerja dan kepuasan komunikasi. | *Pearson correlation*  Pada penelitian tersebut membahas komunikasi kompetensi supervisor, gaya kepemimpinan dan kepuasan komunikasi karyawan  Penelitian ini membahas kepemimpinan  komunikasi, kompetensi, kepuasan karyawan komiitmen, kinerja. | Kepemimpinan  Komunikasi, kepuasan kerja |
| 2. | Rehman, Ali, Zia (2010)  *Corporate social responsibility influence, employee, commitment and* | Terdapat hubungan yang sifnifikan antara *corporate social responsibility* dan kinerja organisasi dan komitmen | *SEM analysis*  Penelititan tersebut membahas hubungan | Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja |
| **No.** | **Nama, Judul** | **Hasil** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
|  | *organizational performance in Pakistan*  *Corporate*  *Journal* | organisasi dan kinerja organisasi | CSR, komitmen organisasi dan kinerja organisasi |  |
| 3. | Riaz Khan et. al.. (2010)  *The impacts of organizational commitment on employee job performance in Pakistan*  Journal | Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.  Pada analisis komparatif dari dimensi comitmen organisasi (*affective, normative,* dan *continuance*) ketiganya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan | Analisis korelasi dan regresi  Tidak meneliti kepemimpin  an visioner, komunikasi, kompetensi karyawan, dan kepuasan kerja | Meneliti pengaruh komitmen organisasi: (komitmen afektif, komitmen kontinum, komitmen normative)  Terhadap kinerja kinerja |
| 4. | Abdul Rashid et. al. (2003)  *The influence of corporate culture and organizational*  *commitment on performance in*  *Malaysian companies*  Journal | Terdapat hubungan signifikan antara budaya perusahaan dan komitmen organisasi.  kedua-duanya  berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan | *Pearson correlation*  Dan MANOVA  Penelitian tersebut terdapat  budaya perusahaan  Kinerja keuangan  Penelitian ini kepuasan kerja, kinerja karyawan | Sama-sama meneliti komitmen organisasi (*affective, continuance,*  *normative*) dan kinerja |
| **No** | **Nama, Judul** | **Hasil** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
| 5. | Judge, Timothy A, Bono, Joyce E. (2001)  *Relationship of core self-evaluations traith - self-esteem, generalized self efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A Meta Analysis*  Journal | Terdapat hubungan antara *self esteem, generalized self efficacy, locus of control and emotional stability* dengan kepuasan kerja dan kinerja | Meta- Analysis  Tidak terdapat variable comitmen, kepemimpin  an, komunikasi Pengaruh  kompetensi langsung ke kinerja | Variable kompetensi karyawan  Kepuasan kerja dan kinerja |
| 6. | Timothy A. Judge  (2002)  *Five-factor model of personality and Job Satisfaction: A Meta-Analisys*  Journal | Penelitian ini menganalisis lima factor personality: hanya factor *neuroticism*, *extraversion* dan *conscientiousness* yang behubungan dengan kepuasan kerja, dan disimpulkan bahwa lima factor kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja | Meta-Analysis  Tidak terdapat variable kepemimpin an, komunikasi, kompetensi, komitmen, dan kinerja | Terdapat variabal kepuasan kerja, sedangkan komitmen terwakili oleh kepribadian |
| 7 | *a cross-national comparison in Hong Kong and Australia*  Journal | Secara keseluruhan terdapat pengaruh positif antara budaya dan gaya kepemimpinnan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. |  |  |
| **No.** | **Nama, Judul** | **Hasil** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
| 8. | Tom Postmes et. al.  (2001)  *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*  United Kingdom Amsterdam  Research | Komunikasi horizontal memiliki hubungan yang kurang kuat dengan komitmen organisasi daripada vertikal komunikasi. Menunjukkan bahwa komunikasi vertical dari senior manajemen paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Lebih konsisten dengan pendekatan identitas sosial | *Meta-Analysis*  Hanya meneliti komunikasi vertical dan horizontal, tidak ada variable kepemimpin  an, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja | Sama-sama meneliti pengaruh komunikasi dengan komitmen organisasi |
| 9. | Oqbonna, Harris (2000)  *Leadership style, organizational culture and performance:*  *empirical evidence from UK companies*  Journal | Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja,  baik secara parsial maupun bersama-sama. | *Pearson correlation*  Meneliti hubungan kepemimpin  an dengan  kinerja dan budaya organisasi dengan kinerja | Meneliti kepemimpin  an dan kinerja |
| 10. | Edi Saptono  (2013)  Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada | Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja  Kepuasan kerja | Analisis SEM  Variable independen kepemimpin  an visioner komunikasi organisasi, kompetensi  variable intervening kepuasan | Sama-sama kinerja  Variabel intervening terdapat kepuasan kerja |
| **No.** | **Nama, Judul** | **Hasil** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
|  | kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat  Disertasi | mempengaruhi kinerja karyawan | kerja dan kmitmen organisasi |  |

Untuk mengetahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, dijelaskan sebagai berikut:

* + - 1. Penelitian Paul E. Madlock (2009)

Pada penelitian Paul E. Madlock terdiri dari tiga variable, hasil penelitian:terdapat hubungan antara kompetensi komunikasi supervisor dan gaya kepemimpinandengan kepuasan komunikasi. Dan terdapat hubungan antara ketiga variable tersebut, dengan menggunakan analisis korelasi.

Sedangkan penelitian ini kelebihannya terdiri dari enam variable yaitu kepemimpinn visioner, komunikasi organisasi, kompetensi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.Analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

* + - 1. Rehman, Ali, Zia (2010)

Pada penelitian Rehman et al terdiri menganalisis hubungan corporate social responsibility (CSR), komitmen dan kinerja organisasi pada sector yang berbeda, dengan analisis SEMyang menghitung pengaruh dimensi terhadap variable.

Pada penelitian ini disamping kedua variable di atas, juga meneliti variabel kepemimpinan visioner, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga variabelnya lebih komplek.Dengan menggunakan *pathanalysis.*

* + - 1. Riaz Khan et. al. (2010)

Penelitian Riaz Khan et. al. hanya dua variable yang meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dan pengaruh dimensi comitmen organisasi (*affective, normative,* dan *continuance*) terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi.

Kalau penelitian ini memiliki enam variable di samping variable komitmen organisasi dan kinerja karyawan juga diteliti variable kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, sehingga lebih komplek dengan dua variable intervening. Dan analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

* + - 1. Abdul Rashid et. al. (2003)

Penelitian Abduk Rashid et. al. hanya meneliti pengaruh antara budaya perusahaan dan komitmen organisasi terhadapkinerja keuangan perusahaan, dengan menggunakan analisis korelasi dan MANOVA (*Multivariat analysis of variant*).

Sedangkan penelitian ini memiliki kelebihan variable yang lebih komplek, bukan hanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, termasuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.Di samping itu juga dianalisis pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.penelitian ini menggunakan *path analysis*.

* + - 1. Judge Timothy A, Bono, Joyce E. (2001)

Penelitian Judge dan Joyce hanya menelti hubungan antara *self esteem, generalized self efficacy, locus of control and emotional stability* dengan kepuasan kerja dan kinerja.dengan menggunakan *meta analysis*.

Pada penelitian ini lebih komplek karena meneliti enam variable: tiga variable independen yaitu kepemimpinan visioner, komunikasi dan kompetensi karyawan, dua variable intervening kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai dependen.

* + - 1. Timothy A. Judge (2002)

PenelitianTimothy A. Judge menganalisis hubungan *five factor personality*hubungan dengan kepuasan kerja, dan disimpulkan bahwa lima faktor kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja, dengan menggunakan meta analysis.

Penelitian ini lebih komplek di samping kepuasan kerja, juga mengkaji pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan, terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja, menggunakan *path analysis*.

* + - 1. Lok dan Crawford (2004)

PenelitianLok dan Crawford menganalisis perbedaan inovatif dan supportif budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi orang Australia dan Hong Kong. Dan pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan analisis regresi.

Pada penelitian ini memiliki variable yang lebih komplek terdapat variable di samping kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dilanjutkan ke kinerja dengan menggunakan *path analysis*.

* + - 1. Tom Postmes et. al. (2001)

Penelitin Tom Postmes et. al. meneliti hubungan Komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal dengan komitmen organisasi dengan pendekatan identitas sosial, dengan menggunakan *meta analysis*.

Pada penelitian ini komunikasi yang diteliti lebih komplek di samping komunikasi vertikal dan horizontal juga komunikasi diagonal. Di samping itu terdapat variabellain sebagai *predictor* yaitu kepemimpinan visioner dan kompetensi karyawan.

Dan terdapat pengaruh variable kepuasan kerja dan kinerja, dengan menggunakan *path analysis*.

* + - 1. Oqbonna, Harris (2000)

Penelitian Oqbonna meneliti hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja, baik secara parsial maupun simultan, dengan menggunakan *pearson correlation*.

Sedangkan penelitian ini memiliki variable yang lebih komplek, yaitu pengaruh kepemimpinan vioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen karyawan, dengan menggunakan *path analysis*.

* + - 1. Edi Saptono (2013)

Penelitian Edi Saptono meneliti mengenai Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat dengan menggunakan analisis SEM.

Pada penelitian ini memiliki variabel yang lebih komplek dan berbeda pada variable independen terdapat kepemimpinan visioner, komunikasi dan kompetensi, sedangkan intervening dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Path Analisys*.

**2.2.2 Posisi Penelitian**

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka penelitian ini berada pada posisi penyempurnaan penelitian sebelumnya. Hal ini dikarenakan: 1) lokus penelitian ini pada BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat; 2) pada penelitian ini menggunakan varibel yang berbeda; 3) teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster stratified proportionate random sampling*.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Pada kerangka pemikiran ini akan dibahas mengenai hubungan antara kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan. Kemudian dijabarkan pengaruh antara ketiga variable tersebut dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang dilanjutkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.Yang terakhir pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. **Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Komunikasi Organisasi**

Ivancevich et. al. (2007:115) menjelaskan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan komunikasi organisasi.

Menurut George dan Jones (2012:403) komunikasi efektif merupakan hal yang penting karena mempengaruhi kegunaan setiap aspek pada perilaku organisasi. Seperti contoh: anggota organisasi mungkin memahami masing-masing personil, sikap, dan nilai bagi mereka yang berkomunikasi efektif dengan yang lain. Demikian juga pekerja memiliki motivasi untuk menghasilkan kinerja ketika seseorang berkomunikasi dengan baik, sesuai dengan apa yang diharapkan mereka dan nyaman sehingga mempu untuk berkinerja. Terakhir kepemimpinan dapat mempengaruhi dan meyakinkan para pekerja karena menggunakan komunikasi efektif.

Sedangkan Paul E. Madlock (2009) mengemukakan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kompetensi komunikasi supervisor dan merupakan prediktor yang kuatdari pekerja dan kepuasan komunikasi.

Ivancevich et. al. (2007:199) menjabarkan bahwa pemimpin dengan tingkat konsiderasi yang tinggi mendukung komunikasi terbuka dan partisipasi.

1. **Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Kompetensi Karyawan**

Di sampang hal tersebut Michael Zwell dalam Wibowo (2013:330) juga menjelaskan bahwa kompetensi juga berhubungan dengan kepemimpinan (*leadership*).Kompetensi berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Ivancevich et. al. (2007:206) menjabarkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan karakteristik pegawai (kompetensi).

Mondy (2008:261) menjelaskan bahwa dalam pekerjaan-pekerjaan kepemimpinan, kompetensi-kompetensi yang relevan mungkin meliputi pengembangan bakat, pendelegasian kewenangan, dan keterampilan-keterampilan manajemen orang.Kompetensi-kompetensi yang terseleksi untuk keperluan evaluasi haruslah yang berhubungan erat dengan kesuksesan pekerjaan.

1. **Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Kompetensi Karyawan**

George dan Jones (2012:403) menjelaskan bahwa komunikasi efektif antara manajer dan pekerja dapat membantu beberapa fungsi yang penting pada organisasi: menyiapkan pengetahuan, motivasi pada anggota organisasi, mengontrol dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dan mendorong perasaan dan emosi.

Michael Zwell dalam Wibowo (2013:330) menjabarkan bahwa kompetensi berhubungan dengan komunikasi (*relationship*).*Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensivitas lintas budaya.

Sedangkan John Martin (2010:51) mendeskripsikan bahwa kompetensi berhubungan dengan keahlian komunikasi.

1. **Pengaruh antara Kepemimpinan Visioner terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Robbins dan Judge (2008:110) menjelaskan bahwa pada kenyataanya dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan.Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain sebagian individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

Ivancevich (2007:198) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Lok dan Crawford (2004) menyebutkan bahwa terdapat perbedaan inovatif dan supportif budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi orang Australia lebih besar skornya pada semua variable. Secara keseluruhan terdapat pengaruh positif antara budaya dan gaya kepemimpinnan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1. **Pengaruh antara Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Gibson et. al. (2012:441) menjelaskan bahwa komunikasi antar rekan kerja acapkali diperlukan untuk koordinasi dan juga memberikan kepuasan kebutuhan sosial.Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan komuniasi yang efektif maka dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan Ivancevich (2007:127) menjelaskan bahwa komunikasi mempengaruhi perasaan seseorang terhadap organisasi (kepuasan kerja).

Luthans (2006:387) menjelaskan bahwa teknik keputusan partisipasi dapat menghasilkan komunikasi yang hebat. Hal ini dapat dilakukan dengan keterlibatan karyawan secara informal atau program partisipasi formal, seperti melibatkan dewan junior, komisi manajemen serikat kerja, kotak saran dan tim antarfungsional. Juga terdapat bukti bahwa penelitian empiris yang mengindikasikan bahwa peserta dalam jaringan komunikasi lebih puas dengan pekerjaan mereka.

1. **Pengaruh antara Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kompetensi berhubungan dengan kepuasan kera dijelaskan Wibowo (2013:324) bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Champoux (2011:106) menjelaskan bahwa kompetensi (sikap) berhubungan dengan komitmen, kepuasan kerja, dan keterlibatan organisasi.

Judge, Timothy A, Bono, Joyce E (2001)Terdapat hubungan kompetensi karyawan yang dijelaskan dengan*self esteem, generalized self efficacy, locus of control and emotional stability* dengan kepuasan kerja dan kinerja

1. **Pengaruh antara Kepemimpinan Visioner terhadap Komitmen Organisasi**

Luthan (2011:147) komitmen organisasi ditentukan menurut variable orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negative, atau atribusi control internal dan eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai dukungan, dan gaya kepemimpinan). Bahkan factor non organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

Hasil penelitian Lok dan Crawford (2004) menyebutkan bahwa terdapat perbedaan inovatif dan supportif budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi orang Australia lebih besar skornya pada semua variable. Secara keseluruhan terdapat pengaruh positif antara budaya dan gaya kepemimpinnan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Ivancevich et. al. (2007:202) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi komitmen bawahan.

1. **Pengaruh antara Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Komunikasi ke atas berpera menjalankan beberapa fungsi penting. Gary Kreps dalam Ivancevich et. al. (2007:121) menemukan bahwa komunikasi mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan, dan karenanya meningkatkan kohesivitas organisasi.hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Ivancevich et. al. (2007:127) Selain menyediakan informasi yang dibutuhkan, komunikasi interpersonal juga mempengaruhi bagaimana perasaan seseorang terhadap organisasi. hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap hubungan komunikasi mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.sedangkanTom Postmes et.al. (2001) Komunikasi horizontal memiliki hubungan yang kurang kuat dengan komitmen organisasi daripada vertical momunikasi.Menunjukkan bahwa komunikasi vertical dari senior manajemen paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Lebih konsisten dengan pendekatan identitas sosial

Sedangkan Luthans (2006:387) menjelaskan bahwa terdapat bukti penelitian empiris yang mengindikasikan bahwa peserta jaringan komunikasi lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih mempunyai komitmen terhadap perusahaan, dan memiliki kinerja lebih baik daripada orang yang tidak terlibat dalam proses komunikasi.

1. **Pengaruh antara Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi**

Michael Zwell dalam Wibowo (2013:330) juga menjelaskan bahwa kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Wibowo (2013:339) menjelaskan bahwa kompetensi yang mencermikan kemampuan pekerja adalah *collaborativeness* (kesediaan bekerjasama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antar pribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.

Spencer dan Spencer (1993:19) menjelaskan bahwa pada kompetensi terdapat *cluster personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, dan komitmen terhadap organisasi.

1. **Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi**

Ivancevich et. al. (2007:186) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen terhadap organisasi.

Luthan (2011:148) menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Hasil meta analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. (Kreiter dan Kinicki, 2014:167)

1. **Pengaruh antara Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

McShane dan Glinow (2010:111) menjelaskan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruh oleh banyaknya gaji, konsekuen, kepuasan kerja sedangkan kinerja yang rendah dipengaruhi penggajian yang rendah.

Menurut Veithzal et. al. (2011:16) bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja.Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Luthans (2011:144) menerangkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Torrington (2008:254) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian Edi Saptono (2013) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

1. **Pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nicholson et. al. (2005:45) menjelaskan bawha terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif dan kinerja tinggi, perilaku kewargaan organisasi, absensi rendah, dan turnover yang rendah.

Hasil penelitian Rehman, Ali, Zia (2010) menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang sifnifikan antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi.

Riaz Khan et. al. (2010) mengemukakan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Pada analisis komparatif dari dimensi comitmen organisasi (*affective, normative,* dan *continuance*) ketiganya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Sedangkan Luthan (2011:148) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang sedang antara komitmen organisasi dan kinerja.

McShane dan Glinow (2010:113) menjelaskan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja.

Untuk lebih jelasnya landasan teori mengenai panelitian ini dijabarkan pada gambar di bawah ini:

*Grand Theory*

**Organisasi dan Manajemen**

Bateman, Snell (2004);Ivancevich et. al. (2004);Griffin (2005);Daft (2002);Weihrich, Koonz (2005);Robbins, Coulter (2009);Hani Handoko (2012); Gibson et. al. (2012);Goerge, Jones (2012);Schermerhorn et. al. (2010);McShane, Glinow (2010);

Sutarto (2002)

**Manajemen SDM**

**Perilaku Organisasi**

*Midle Range*

*Theory*

Mondy (2008); Steward, Brown (2011); Torrington et al (2008); Dessler (2011); Noe et al (2011); Armstrong (2010); Maltis, Jackson (2005); Anwar (2010): Rivai et al (2010); Iman S (2011); Sedarmayati (2011); Tjutju, Suwatno (2011)

Schermerhorn et al (2010); Luthans (2011); McShaner, Glinow (2010); Robbins (2002); Robbins, Judge (2009); Thoha (2011)

**Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Komitmen, Kinerja**

*Substance*e

Theory

Burt Nanus (2001); Robbins, Judge (2007); Robbins (2002); Gibson et al (2012); Spencer (1993); Mondy (2008); Griffin (2005); KPKU BUMN (2012); Sidik P.(2011)); Anwar (2011); Rivai (2010);); Wibowo (2013); Gorge, Jones (2012); Thoha (2011); Luthans (2011); Kreitner, Kinicki (2014); McSane, Glinow (2010); Cascio (2013); Torrington et al (2008); Boxall et al (2007); Schermerhorn (2010); Dessler (2011); Noe et al (2010); Mejia et al (2012); Handoko (2011);Robbins (2002); Mondy (2008); Maltis,Jackson (2010); Rivai (2010)

Nicholson et. al. (2005)

BUMNIS

Komunikasi Organisasi

Kompetensi Karyawan

Kepemimpinan Visioner

Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi

Kinerja Karyawan

**Gambar 2.7**

**Landasan Teori Keseluruhan**

**Kepemimpinan Visioner**

**Robbins, Judge (2008)**

**Kepuasan Kerja Kerja**

* Penentu arah
* Agen perubahan
* Juru bicara
* Pelatih

**(Nanus, 2001)**

**George, Jones (2012))(2008)**

P

* Pekerjaan itu sendiri
* Gaji

- Promosi

- Pengawasan

- Rekan kerja

**(Luthans, 2011)**

**McShane, Glinow (2010)**

**Kinerja**

**Mondy (2008)**

**Luthans (2011)**

**Gibson et. al. (2012)**

* Kuantitas
* Kualitas
* Ketepatan waktu
* Kehadiran
* Efisien
* Efektif

**(Mathis, Jackson, 2011)**

**Kreitner,**

**Kinicki (2014)**

**Komunikasi**

* Ke bawah
* Ke atas
* Horisonal
* Diagonal

**(Gibson, 2012)**

**George, Jones (2012)))))))(2008)**

**Komitmen**

* Komitmen Afektif
* Komitmen berkelanjutan

- Komitmen normative

**(Kreitner, Kinicki, 2014)**

**Ivancevich (2007)**

**Wibowo (2012)**

**Nicholson et. al. (2005)**

**Kompetensi**

* Pengetahuan
* Keahlian
* Sikap

**(Cascio, 2013)**

**Spencer, Spence (1993)**

**TEORI YANG MENDUKUNG**

Burt Nanus (2001); Robbins, Judge (2007); Robbins (2002); Geoge, Jones (2010) Gibson et al (2012); Spencer Spencer (1993); Mondy (2008); Griffin (2005); KPKU BUMN (2012);

Sidik P.(2011));

Miftah Thoha (2011);

Anwar (2011);

Rivai (2010);); Wibowo (2013) Cascio (2013);

Luthans (2011); Kreitner, Kinicki (2014); Robbins, Judge (2013); Torrington et al (2008): Schermerhorn et al (2010) George,

Jones (2012);

Handoko (2011); Gibson et al (2012)

McSane,

Glinow (2010);

Nicholson et. al. (2005);

Cascio (2013); Mondy (2008); Boxall et al (2007); Dessler (2011); Noe et al (2010); Robbins (2002); Matis, Jackson (2010); Mejia et al (2012) Rivai (2010)

**Gambar 2.8**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka berfikir di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner terhadapkepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
3. Terdapat pengaruhkompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
5. Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
6. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
7. Terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
8. Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
9. Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
10. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
11. Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerjakaryawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.