

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, konsep dan generalisasinhasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Seperti yang dinyatakan oleh Cooper & Schindler yang diterjemahkan oleh Sugiyono (2018:80) bahwa : *a theory is a set of systematically interrelated concepts, definition, and proposition that are advanced to explain and predict phenomena (fact)*. Yang berarti bahwa teori adalah seperangkat konsep, definisi dan proposi yang tersusun secara sistematis sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.

Teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explain*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*) suatu gejala. Teori yang akan dipaparkan merupakan teori yang relevan dengan penelitian yang akan dikemukakan dari berbagai ahli mengenai variabel yang akan diteliti. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu : *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* adalah manajemen, *middle theory* adalah sumber daya manusia dan *applied theory* adalah kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen banyak digunakan dalam berbagai bidang dalam mengatur atau memimpin dan mengelola seluruh sumber daya dalam suatu organisasi maupun perusahaan agar sesuai dan mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk lebih jelasnya berikut akan dijelaskan beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli:

Pengertian manajemen menurut Afandi (2018:1) berpendapat bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berbeda halnya menurut Robbin (2017:5) menyatakan bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R.Gilbert Jr., dalam Bob Foster dan Iwan Sidharta (2019:7) manajemen adalah proses

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sehingga berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap para anggota organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen telah dipadatkan menjadi empat fungsi utama yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Menurut Robbin dan Couter (2018:45) mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*). Fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.
2. Pengorganisasian (*organizing*). Fungsi manajemen yang melibatkan mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kepemimpinan (*leading*). Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*). Fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Menurut A.F. Stoner dalam Sri Larasati (2018:6) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.”

Menurut Keenoy (dalam Noor Arifin, 2017:3):

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya karyawan dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia ke dalam strategi bisnis.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan efektif dan efisien agar tujuan yang disepakati organisasi dapat tercapai dengan baik

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati, 2018:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan

koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya

sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal..

#### 11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan instansi. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi pegawai

akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu menarik perhatian pegawai atau bawahan agar mengikuti aturan dalam organisasi. Pemimpin mengajak pegawai atau bawahan untuk melaksanakan tugas yang sudah direncanakan secara matang oleh organisasi atau kelompok. Berikut pengertian Kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut Ricky dan Ronald dalam Sutarto Wijono (2018:3) :

“Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut Wilson Bangun (dalam Miftah Thoha 2015:95) :

“Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memberikan pengaruh terhadap orang lain agar termotivasi dalam melaksanakan tugasnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara diplomatis.”

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2017:44) :

“Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam

mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain agar termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Hadari Nawawi (dalam Syamsy Badu dan Novianty, 2017:47) secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### **1. Fungsi Instruktif**

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultatif**

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

#### **3. Fungsi Partisipasi**

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

#### 4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan”.

### **2.1.3.3 Teori Kepemimpinan**

Teori awal kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh (Syamsy Badu dan Novianty, 2017:50) adalah sebagai berikut :

#### 1. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

## 2. Teori Perilaku

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan daripada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan :

- a. Autokrasi, yaitu pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi partisipasi Pegawai.
- b. Demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan Pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih Pegawai.
- c. *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
- d. Grid manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”.

Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap Pegawai.

## 3. Teori kontingensi kepemimpinan

- a. Model Fiedler, mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya pemimpin yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat Pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
- b. Struktur tugas, yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
- c. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktifitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

Model Fiedler menyarankan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas memiliki performa kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan memiliki kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang sedikit menguntungkan.

#### 4. Teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard

Yaitu teori kontingensi yang fokus pada kesiapan Pegawai. Ada 4 tipe menurut Hersey dan Blanchard, yaitu :

- a. Pekerjaan tinggi-relasi rendah (*Telling*), yaitu pemimpin menentukan peranan Pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan dimana Pegawai melaksanakan tugasnya.
- b. Pekerjaan tinggi-relasi tinggi (*Selling*), yaitu pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- c. Pekerjaan rendah-relasi tinggi (*Participating*), yaitu pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.

- d. Pekerjaan rendah-relasi rendah (*Delegating*), yaitu pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

Teori kepemimpinan situasional juga mengidentifikasi 4 tahap kesiapan yaitu:

- a. Tidak mampu dan tidak mau (menggunakan gaya *telling*)
  - b. Tidak mampu tapi mau (menggunakan gaya *selling*)
  - c. Mampu tetapi tidak mau (menggunakan gaya *participating*)
  - d. Mampu dan mau (menggunakan gaya *delegating*)
5. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House

Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. Robert House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
- b. Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
- c. Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin.

#### **2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Berikut beberapa model dari gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2017:171) adalah:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Memberitahu**

Gaya kepemimpinan ini cocok diaplikasikan kepada karyawan yang tidak berani memikul tanggung jawab, yang memiliki perilaku tugasnya di atas rata-rata dan perilaku hubungannya di bawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan instruksi khusus dan mensupervisi ketat kinerja para pengikutnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah;

- a. Memberikan petunjuk secara jelas dan rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan para karyawan.
- b. Mendefinisikan secara operasional peran pengikut.
- c. Komunikasi sebagian besar satu arah.
- d. Pemimpin yang membuat keputusan
- e. Supervisi ketat dan meminta pertanggungjawaban pengikut.
- f. Instruksi secara bertingkat.

## 2. Gaya Kepemimpinan Menjual

Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari perilaku tugas dan perilaku hubungan di atas rata-rata. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan peluang untuk menjelaskan klarifikasi tugas kepada para pengikut.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah;

- a. Menyediakan petunjuk mengenai siapa, apa, dimana, bagaimana, dan mengapa mengenai tugas atau perintah yang harus dilakukan para pengikut.
- b. Pemimpin membuat keputusan dan menjelaskan keputusan serta memungkinkan peluang untuk klarifikasi.
- c. Menjelaskan peran para pengikut.
- d. Mengajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi level kemampuan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi.

Gaya kepemimpinan ini mempunyai karakteristik perilaku hubungan di atas rata-rata dan perilaku tugasnya di bawah rata-rata. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan ide-ide kepada para pengikutnya dan memfasilitasi pembuatan keputusan kepada para pengikutnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah;

- a. Membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan dengan para pengikut.
- b. Memfokuskan kegiatan untuk mencapai hasil
- c. Mengikut sertakan karyawan dalam konsekuensi tugas untuk meningkatkan komitmen dan motivasi
- d. Menggabungkan dan pembuatan keputusan pemimpin dan karyawan.
- e. Menentukan langkah-langkah berikutnya.

- f. Memberikan dorongan dan dukungan.
- g. Mendorong untuk memberikan masukan.
- h. Secara aktif mendengarkan apa yang dikemukakan para karyawan.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Delegasi

Pemimpin mendelegasikan perilaku tugas dan perilaku hubungan di bawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan delegasi pemimpin memberikan tanggung jawab dan pembuatan keputusan serta pelaksanaan aktivitas kepada para pengikutnya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah;

- a. Mendengar untuk mengevaluasi perkembangan.
- b. Mendelegasikan tugas dan aktivitas.
- c. Pengikut membuat keputusan.
- d. Mendorong kebebasan untuk mengambil risiko.
- e. Supervisi longgar.
- f. Memonitor aktivitas.
- g. Memperkuat hasil.
- h. Selalu mudah dihubungi.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Menurut Soekarso (2015:45) menyatakan bahwa indikator dari kepemimpinan ada tiga, yaitu:

##### 1. Pengaruh

- a. Hubungan baik antara atasan dan bawahan.
- b. Pemimpin memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan perusahaan.

## 2. Legitimasi

- a. Pemimpin dapat mendelegasikan wewenang dengan baik.

## 3. Tujuan

- a. Tanggung jawab terhadap tugas
- b. Pemberian bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan.
- c. Pemberian kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat

### **2.1.4 Komunikasi**

Komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari karena komunikasi mempunyai peran yang sangat besar dalam segala hal sebagai penunjang kehidupan manusia. Tujuan komunikasi bukan hanya informatif atau sebagai cara penyampaian pesan tapi juga menjadi salah satu bentuk dalam menjalin hubungan, baik individual, dalam kelompok ataupun organisasi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah fungsi dasar manusia yang sangat diperlukan dalam kelancaran sebuah organisasi. Berikut adalah pengertian – pengertian Komunikasi menurut para ahli diantaranya :

Menurut Canggara (2015:23) :

“Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.”

Menurut Effendy (2017:6) :

“Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan yang dapat berupa pesan informasi, ide, emosi, keterampilan dan sebagainya melalui simbol atau lambang yang dapat menimbulkan efek berupa tingkah laku yang dilakukan dengan media-media tertentu.”

Menurut Ruben dan Steward (dalam Gracia, 2017:4) :

“Komunikasi adalah proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi saling berkaitan satu sama lain. Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di dalam suatu organisasi baik formal maupun informal.

#### **2.1.4.2 Unsur – Unsur Komunikasi**

Unsur-unsur dalam pendekatan dengan komunikasi juga terdiri dari beberapa unsur yang penting, menurut Harrold Lasswel (dalam Mulyana, 2017:69), yaitu:

1. Sumber (source), adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan suatu negara.
2. Pesan, adalah apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi dari pesan.
3. Saluran atau media, adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Dalam suatu peristiwa komunikasi sebenarnya banyak saluran yang dapat kita gunakan, meskipun ada yang satu yang dominan.

4. Penerima (receiver), sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (decoder), ataupun khalayak (audience), yakni orang yang menerima pesan dari sumber.
5. Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan komunikasi tersebut.

#### **2.1.4.3 Fungsi Komunikasi**

Menurut Sopiah (dalam Firmansyah dan Syamsudin (2017:33) dalam suatu organisasi, komunikasi yang baik sangat dibutuhkan, agar pencapaian tujuan-tujuan organisasi terwujud terdapat beberapa fungsi komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku organisasi.
2. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi pegawai.
3. Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi.
4. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil suatu keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan

#### **2.1.4.4 Proses Komunikasi**

Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2017:33) ada tiga unsur dalam komunikasi, sebagai berikut:

1. Komunikator/Pengirim/Sender, merupakan orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk

menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik.

2. Komunikan/Penerima/Receiver, merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar.
3. Saluran/Media/Channel, merupakan saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikasi untuk mengirim melalui berbagai channel yang berbeda seperti telepon, televisi, faksimile fotokopi, email, sandi morse, smartphone, sms, dan sebagainya.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Dimensi komunikasi berarti suatu ukuran yang berkaitan dengan komunikasi. Menurut Everett M. Rogers (dalam Deddy Mulyana, 2016:42) terdapat empat dimensi komunikasi dalam suatu (organisasi), yaitu:

1. Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah: Pemberian atau penyampaian mengenai instruksi kerja prosedur dan pelaksanaan kerja
  - a. Penjelasan dari pemimpin tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan
  - b. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku
  - c. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
  - a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
  - a. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
  - b. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
  - c. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
3. Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:
  - a. Memperbaiki koordinasi tugas
  - b. Upaya pemecahan masalah
  - c. Saling berbagi informasi
  - d. Upaya pemecahan konflik
  - e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.
4. Komunikasi lintas saluran, yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional.

## **2.1.5 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian baha tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Berikut pengertian Motivasi Kerja menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:143) :

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Menurut Farhat dalam Muhammad Busro (2018:49) :

“Motivasi kerja adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.”

Menurut Prabu Mangkunegara (2017:81) :

“Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja sama dengan segala upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017:146) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 2.1.5.3 Jenis – Jenis Motivasi Kerja

Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang biasa disebut motivasi yang mengurangi perasaan cemas (*anxiety reducing motivation*) atau pendekatan wortel (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang dengan pendekatan tongkat pemukul (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (seperti teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya).

### 2.1.5.4 Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi kerja yang dikembangkan oleh beberapa para ahli mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Teori motivasi kerja yang digunakan oleh peneliti adalah teori motivasi prestasi oleh David McClelland (dalam Handoko, 2016:225). Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. David McClelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya, yaitu:
  - a. Mereka yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
  - b. Mereka yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Mereka yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.
2. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya, yaitu:
  - a. Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana mereka bekerja.
  - b. Mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
  - c. Mereka memiliki suatu per hariannya yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.
3. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya, yaitu:
  - a. Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
  - b. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
  - c. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan antara pemimpin dan pengikut.
  - d. Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pemimpin.

Teori ini kemudian dipakai sebagai acuan dimensi dan indikator motivasi kerja.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja dalam penelitian ini mengacu pada Veithzal dan Basri (2019:837) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi (*Need Achievement*) yang terdiri dari empat indikator yaitu :
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
  - b. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan
  - c. Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
  - d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Dimensi kebutuhan akan afiliasi (*Need Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Kebutuhan untuk diterima
  - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
  - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh
  - b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
  - c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas bahwa motivasi mempunyai tiga dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan dan memiliki 10 indikator.

### **2.1.6 Kinerja**

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut pengertian Kinerja menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67):

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Menurut Ainsworth, Smith dan Millership dalam Dr. H. A. Hussein Fattah, M.M (2017:9) :

“Kinerja adalah titik akhir seseorang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan apakah produk yang kasatmata atau jasa yang tidak terlihat langsung.

Menurut Edison (2016) :

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.6.2 Tujuan Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja menurut Marwansyah (2017:232) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara adil dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuantujuan pengembangan yang spesifik

Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

### **2.1.6.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja seringkali menjadi permasalahan di setiap organisasi maupun perusahaan, penurunan kinerja tidak hanya begitu saja terjadi tanpa sebab. Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain:

#### **1. Faktor Kemampuan.**

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### **2. Faktor Motivasi.**

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pekerja dalam menghadapi dengan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang membuat pekerja terdorong dalam melakukan tugasnya dan berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

### **2.1.6.4 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Veithzal Rizal dalam Yohanes Susanto (2017:56) mengemukakan metode penenilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

## 1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu.

- a. Skala Peringkat (*rating scale*), merupakan penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala tertentu.
- b. Daftar Pertanyaan (*checklist*), metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Metode dengan pilihan terarah, metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- c. Metode Peninjauan Lapangan (*field review method*), merupakan penilaian kinerja karyawan untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun ke lapangan membantu penilai dalam penilaian.
- d. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*performance test and observation*), tes ini merupakan tes pengetahuan dan keterampilan pegawai secara tertulis, dengan syarat tes harus valid dan reliabel.
- e. Pendekatan Evaluasi Komperatif (*comparative evaluation approach*), metode ini perbandingan prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lain yang melaksanakan pekerjaan sejenis.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan.

- a. Penilaian Diri Sendiri (*self appraisal*), adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan untuk menilai kekurangan perilaku diri sendiri.

- b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*management by objective*), metode ini mengembangkan konsep bersama menetapkan tujuan atau sasaran pekerjaan di waktu yang akan datang.
- c. Penilaian Skala Psikologis, merupakan penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh ahli psikologis untuk mengetahui prestasi seseorang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain bersifat psikologis.

#### **2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Masram, 2017:138) dimensi dan indikator kinerja karyawan adalah :

1. Kuantitas, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Biaya, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi informasi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Tabel berikut ini memaparkan beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, sehingga jelas bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nur Fahmi, Supawi dan Siti Maryam (2018)  Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT PPI Yogyakarta  Sumber: Economics Business Research Vol.1 No.1	1. Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan.  2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi  2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.  3. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.	1. Objek penelitian
2.	Rachmad Hidayat (2017)	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi dan Motivasi.	1. Variabel independen yaitu kepemimpinan	1. Variabel independen yaitu komunikasi, kepuasan

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan</p> <p>Sumber : Seri Sosial Humaniora Vol 17 No.1</p>			
3.	<p>Rini Hermayani, Rizal R Manullang dan Marheni (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Karyawan (Study Kasus Pada PT Pos Indonesia Cabang Pangkalpinang)</p> <p>Sumber : Jurnal Progresif Manajemen Bisnis Vol 17 No.2</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi dan Motivasi.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan</p> <p>2. nan</p>	<p>1. Variabel independen yaitu komunikasi, dan motivasi kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

4.	<p>Lufi Rizki, Sri Wahyu dan Tatok Endhiarto (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember</p> <p>Sumber : Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol.10 No.2</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.</p>	
5.	<p>Muhammad Rodhiyallah, Amiartuti dan Hendro (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya</p> <p>Sumber: <i>Business Journal</i> Vol.2 No.1</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.</p>	1. Objek penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

6.	<p>Mulyanto, Setyani Sri dan Budi Eko (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kedisiplinan dan Motivasi Kerja pada Badan Pembangunan Wonogiri</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen, Vol.4 No.1</p>	<p>1. Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.</p>	<p>1. Variabel intervening yaitu kedisiplinan.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
7.	<p>Djoko Soelistyo (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai di Maspion Group Surabaya Jawa Timur</p> <p>Sumber : Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Vol.1 No.1</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Prestasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi</p> <p>2. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.</p>	<p>1. Variabel dependen yaitu prestasi kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

8.	<p>Yusni Hervy Yusuf, Badaruddin dan Tjut Tika (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Provinsi Aceh.</p> <p>Sumber : Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Vol. 5 No.1</p>	<p>1. Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja secara parsial dan simultan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu disiplin kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
9.	<p>Elisa Diana (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Provinsi Aceh.</p> <p>Sumber : Online These &amp; Dissertation Universitas Syiah Kuala Vol.2 No.2</p>	<p>1. Kepemimpinan, Komunikasi dan Konflik berpengaruh positif terhadap Motivasi.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja.</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
10.	<p>Reza Raditya (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja</p>	<p>1. Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel independen yaitu pelatihan dan lingkungan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : Jurnal Eksekutif Vol.16 No.2		3. Variabel intervening yaitu motivasi	2. Objek Penelitian
11.	<p>Ferry Setiawan (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Dinas PUPR Kota Palembang.</p> <p>Sumber : Repository Universitas Tridinarti</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kompensasi.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
12.	<p>Nizamil Fadly (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Parolamas Pekanbaru</p> <p>Sumber : Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol 12 No.1</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kompensasi.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
13.	<p>Aryono dan Arief (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu</p>	<p>1. Variabel independen yaitu lingkungan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

13.	<p>Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT. KAI Yogyakarta</p> <p>Sumber : <i>Master Of Management Universitas Islam Indonesia Vol 4 No.1</i></p>	2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.	<p>kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	2. Objek Penelitian
14.	<p>Rifki Muhammad Bachri (2019)</p> <p>Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Musi Palembang</p> <p>Sumber : Repository Universitas Muhammadiyah Palembang</p>	<p>1. Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu disiplin kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
15.	<p>Ahyar (2019)</p> <p>Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Studi Pada Kodam XII Tanjungpura Pontianak</p>	1. Dukungan Organisasi dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.	<p>1. Variabel independen yaitu komunikasi.</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu dukungan organisasi.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : Repository Universitas Diponegoro			
16.	Anik Ariyanti (2019)  Pengaruh Komunikasi dan Koordinasi Terhadap Motivasi Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk  Sumber : Jurnal Ilmiah Vol 9 No.2	1. Komunikasi dan Koordinasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.  2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.	1. Variabel independen yaitu komunikasi  2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.  3. Variabel intervening yaitu motivasi	1. Variabel independen yaitu koordinasi  2. Objek Penelitian
17.	Gertruda, Suharto dan Eddy Sanusi (2018)  Pengaruh Komunikasi dan Kemampuan terhadap Kinerja melalui Motivasi di PT CGGS Indonesia  Sumber : <i>International Journal of Business and Applied Social Science</i> Vol.6 No.6	1. Komunikasi dan Kemampuan berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.  2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.	1. Variabel independen yaitu komunikasi  2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.  3. Variabel intervening yaitu motivasi	1. Variabel independen yaitu kemampuan .  2. Objek Penelitian
18.	Gestanasari (2016)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kompensasi	1. Lingku ngan Kerja, Komunikasi dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.	1. Variabel independen yaitu komunikasi  2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.	1. Variabel independen yaitu lingkungan kerja dan kompensasi

Lanjutan Tabel 2.1

18.	<p>terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Setda Sukoharjo</p> <p>Sumber : <i>Journal Of Management, Bisnis and Education</i> Vol.3 No.1</p>	2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.	3. Variabel intervening yaitu motivasi	2. Objek Penelitian
19.	<p>Nora Diliya (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i>, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Pati</p> <p>Sumber : UPT Perpustakaan Universitas Muria Kudus</p>	<p>1. <i>Person-Organization Fit</i>, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Motivasi secara parsial dan simultan.</p> <p>2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu <i>Person-Organization Fit</i> dan Lingkungan Kerja</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
20.	<p>Mauli Siagian (2017)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Kantor Pelabuhan Kota Batam</p> <p>Sumber : Jurnal Aksara Publik Vol.1 No.3</p>	<p>1. Disiplin kerja, kompetensi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu disiplin kerja dan kompetensi.</p> <p>2. Objek Penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

21.	<p>Wasitowati dan Khoiriyah (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Berprestasi (Studi Kasus Pada Kecamatan Grobogan)</p> <p>Sumber : Majalah Ilmiah Solusi Vol.16 No.4</p>	<p>1. Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Orientasi Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepemimpinan</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu disiplin kerja dan orientasi kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
22.	<p>Charina Dwiki, Suarman dan Yulia Efni (2019)</p> <p>Pengaruh Komunikasi dan Iklim Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Riau</p> <p>Sumber : Jurnal Bahtera Inovasi Vol.3 No.1</p>	<p>1. Komunikasi dan Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu komunikasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p> <p>3. Variabel intervening yaitu motivasi</p>	<p>1. Variabel independen yaitu iklim kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
23.	<p>Dori Sandra dan Febsri Susanti (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan</p>	<p>1. Motivasi Kerja dan Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial dan simultan.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu motivasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu budaya kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sumber : Jurnal Bahtera Inovasi Vol.3 No.1			
24.	<p>Ni Made Raka, Gede Suparta dan Putu Ngurah (2017)</p> <p>Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar</p> <p>Sumber : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha Vol.4 No.2</p>	1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.	<p>1. Variabel independen yaitu motivasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel dependen yaitu disiplin kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
25.	<p>Imam Ghozali (2017)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Banjar</p> <p>Sumber : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol.3 No.1</p>	1. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial dan simultan.	<p>1. Variabel independen yaitu motivasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu kepuasan kerja dan kemampuan</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
26.	<p>Nila Hotiana dan Febriansyah (2018)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	1. Motivasi Kerja dan Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial dan simultan	<p>1. Variabel independen yaitu motivasi</p> <p>2. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel independen yaitu stress kerja.</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi Biro Umum Kementrian Pariwisata.  Sumber : Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol.3 No.1			
--	--	--	--	--

Sumber : Hasil olahan peneliti, 2020

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai sehingga peneliti dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Pada penelitian ini penulis menggunakan dimensi Kepemimpinan menurut Soekarso (2015:45), Komunikasi menggunakan dimensi menurut Everett M. Rogers dalam Deddy Mulyana (2016:42), Motivasi Kerja menggunakan dimensi menurut Vietzal dan Basri (2017:837) dan Kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017:138). Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan metode analisis jalur, dimana pada penelitian ini motivasi kerja merupakan variabel intervening atau antara yang mempengaruhi secara tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (Sugiyono, 2017:60). Pada sub bab ini peneliti akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori-teori yang berhubungan dengan kaitan antara variabel kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

### **2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Komunikasi**

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mempengaruhi bawahannya dalam bekerjasama agar menghasilkan pekerjaan dengan baik. Bawahan yang bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi atau baik akan meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu melihat dan menganalisa dengan tepat tentang motif-motif dari bawahan atau pegawai sehingga mendorong mereka bekerja dengan baik. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh seorang pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang memberikan peranan sangat penting.

Kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dikatakan cukup baik, dapat dilihat dari sifat-sifat yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mengorganisir bawahan serta dalam berkomunikasi. Kepemimpinan yang baik

serta komunikasi yang lancar merupakan faktor penting untuk mendukung efektifitas organisasi. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi maka besar kemungkinan semua kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi tersebut tidak akan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Komunikasi yang baik sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya yaitu membimbing, mempengaruhi, mengarahkan, serta mendorong anggota untuk melakukan tugas dan aktifitas mereka guna mencapai tujuan bersama.

Komunikasi membuat peran pemimpin menjadi efektif dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik dalam organisasi. Pemahaman ini memberikan rasa kepercayaan bawahan kepada pemimpin yang memperkuat hubungan antara bawahan dan pemimpin serta menciptakan suasana yang sangat baik sehingga bawahan menjadi termotivasi dan antusias untuk bekerja lebih keras. Hal ini sesuai dengan studi empiris yang telah dilakukan oleh Yousef dan Fletcher dalam Rachmat Hidayat (2017) yang mengungkapkan bahwa adanya keterkaitan antara komunikasi dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai suatu usaha yang berdiri sendiri sebab kepemimpinan bisa terjadi jika ada pemimpin dan anggota organisasi yang dipimpin dan adanya interaksi atau komunikasi di antara mereka.

Penelitian mengenai hubungan kepemimpinan dengan komunikasi yang dilakukan oleh Rachmat Hidayat (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi

pada Industri Perbankan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komunikasi. Penelitian lainnya dilakukan oleh Rini Hermayani (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Produktifitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia Cabang Pangkalpinang) kembali menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komunikasi.

### **2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja**

Seorang pemimpin mempunyai peran utama dalam merumuskan dan menerapkan strategi organisasi. Peran tersebut sama sekali tidak mengurangi, apalagi mengabaikan pentingnya peranan yang perlu dan harus dimainkan oleh para pegawainya, akan tetapi pegawai perlu dibimbing, dibina, diarahkan, dan digerakan secara sedemikian rupa sehingga mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu, dan keterampilannya bagi kepentingan organisasi. Untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia yang diinginkan, seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu dan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Hubungan komunikasi yang terjalin baik di dalam organisasi merupakan aset penting bagi pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stress dan ketidakpuasan di antara karyawan. Komunikasi yang terjadi menjadi sebuah sarana bagi para anggota organisasi

sehingga dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan atau organisasinya. Melalui komunikasi, seseorang dapat memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu yang baik dan positif. Sedangkan tidak dapat dipungkiri bahwa hambatan komunikasi dalam organisasi dapat terjadi kapan saja, dimana dapat memberikan pengaruh pada motivasi kerja karyawan yang terdapat di dalam diri karyawan tersebut.

Kepemimpinan dan komunikasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan studi empiris yang telah dilakukan oleh Dian, Putra dan Wiguna dalam Lufi, Sari dan Tatok (2017) yang mengatakan bahwa motivasi kerja pegawai tidak akan pernah muncul apabila faktor-faktor lainnya terpenuhi, seperti faktor kepemimpinan dan faktor komunikasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa secara langsung ataupun tidak langsung kedua faktor tersebut, baik kepemimpinan maupun komunikasi berpotensi mempengaruhi motivasi kerja pegawai sehingga mampu dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Lufi, Sri dan Tatok (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Jember menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Yusni, Baharuddin dan Tjut Tika (2019) yang mengangkat judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi

Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Provinsi Aceh menunjukkan hasil yang sama yaitu kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Dalam mengelola sumber daya manusia, pemimpin harus menyadari bahwa pegawai merupakan asset yang paling banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Selain menuntut pegawai untuk bekerja secara optimal agar mencapai tujuan perusahaan, disisi lain perusahaan harus mengerti kebutuhan karyawan. Pemimpin yang baik akan dapat memberikan motivasi yang positif terhadap karyawan. Dengan adanya motivasi maka perhatian, pemikiran, tenaga dan kegiatan karyawan dapat diarahkan untuk tujuan dan sasaran yang bermanfaat serta menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Untuk mendorong karyawan agar dapat berprestasi maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan nilai etos yang tinggi terhadap perusahaan.

Salah satu keberhasilan sebuah organisasi adalah ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memotivasi para pegawainya untuk mengerahkan segenap kemampuan untuk tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan studi empiris yang telah dilakukan oleh Halima dalam Ayi Nasrudin (2020) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan

menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah sebab pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda-beda.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Elvino, Wayan dan Ni Nyoman (2017) yang mengangkat judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Administrasi dan Keuangan, Kementerian Timor Leste menunjukkan hasil kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian lainnya dilakukan oleh Aryono dan Arief (2017) yang mengangkat judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT. KAI Yogyakarta kembali menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja**

Komunikasi dalam dunia kerja adalah faktor yang sangat penting karena jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan sering terjadi kesalah pahaman antar bagian/unit ataupun interpersonal dalam organisasi atau sering disebut dengan *miss communication*. Karyawan dapat berkerja dengan baik apabila didalam organisasinya terdapat bentuk hubungan dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahannya. Komunikasi atasan bawahan ini sangat penting dalam organisasi karena dapat membawa pengaruh yang besar terhadap organisasi. Aliran komunikasi yang lancar jelas dan sampai sesuai dengan kebutuhan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Kelancaran aliran informasi

organisasi menyebabkan karyawan bisa dengan mudah memahami perintah dan tanggung jawab kerja, tanpa harus bersusah-susah untuk sekedar minta penjelasan mengenai perintah yang diberikan.

Dengan adanya efektifitas komunikasi maka akan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan, dimana akan terjadi peningkatan. Hal ini sesuai dengan studi empiris yang telah dilakukan oleh Oey Michelle dalam Charina Dwiki (2019) yang mengatakan bahwa komunikasi yang terjalin dengan baik, terutama dengan atasan akan membuat para karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik karena hubungan dengan atasan penting untuk pekerjaan mereka, dimana sering dilakukan diskusi, pelatihan, dan kerja tim yang membutuhkan arahan dari atasan. Komunikasi yang baik dengan atasan juga membuat karyawan menjadi mudah bertukar informasi, bertanya tentang pekerjaan, atau sekedar berbincang yang juga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Charina Dwiki Asputri (2019) yang mengangkat judul penelitian Pengaruh Komunikasi Dan Iklim Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Riau menunjukkan hasil komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian lainnya dilakukan oleh Anik Ariyanti (2019) yang mengangkat judul Pengaruh Komunikasi dan Koordinasi Terhadap Motivasi Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan hasil yang sama yaitu komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam suatu organisasi, pasti memiliki struktur organisasi yang dapat mendukung operasional organisasi. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi salah satunya adalah kinerja yang dimiliki sumber daya manusia. Setiap lembaga mengharapkan pegawainya memiliki motivasi kerja, dengan adanya motivasi kerja maka kinerja pegawai akan meningkat. Sehingga usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah memotivasi pegawai dengan upaya-upaya yang membangun serta bernilai tambah. Setiap pegawai diharapkan dapat memiliki motivasi yang tinggi untuk mendukung jalannya kegiatan dalam suatu organisasi. Motivasi merupakan hal penting bagi pegawai agar mereka dapat memberikan kontribusi yang positif untuk lembaga. Tanpa adanya motivasi maka pegawai tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar, karena yang menjadi motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi.

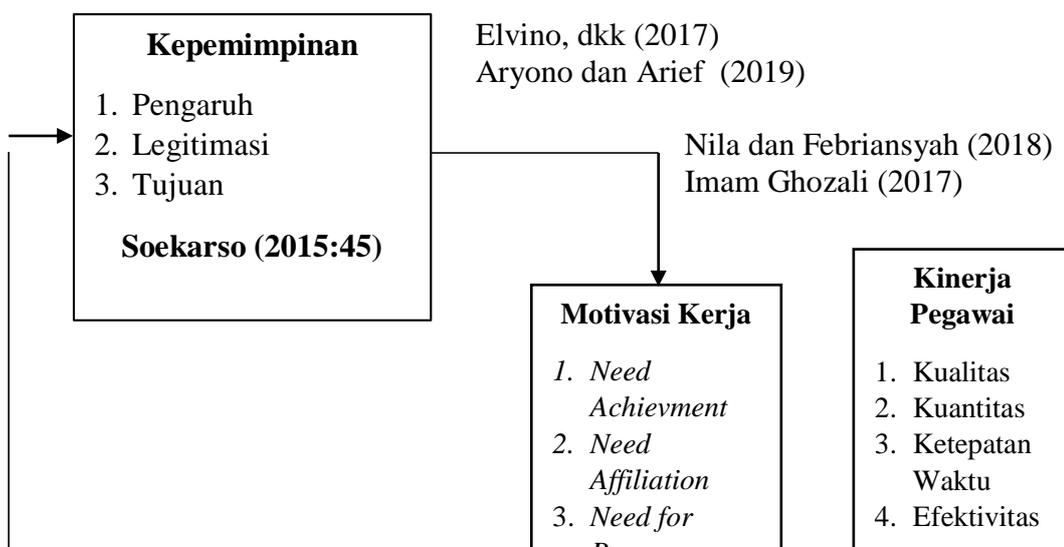
Motivasi adalah sesuatu yang yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi pegawai ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan berkerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Dengan demikian motivasi tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini sesuai dengan studi empiris yang dilakukan oleh Sandika dalam Nila dan Febriansyah (2018) yang mengatakan

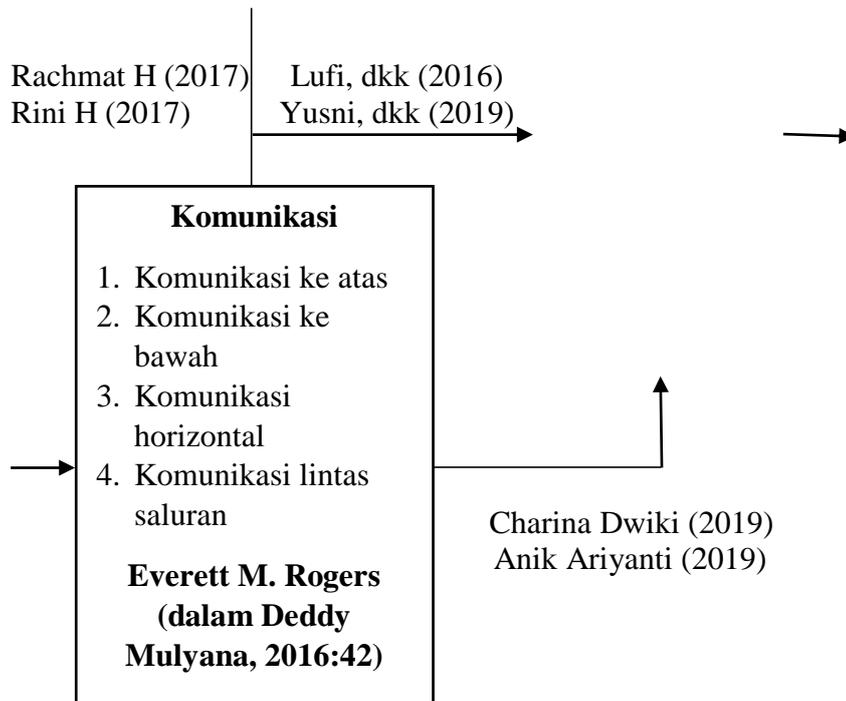
bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja. Dimana seorang pemimpin atau manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi pula, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Nila Hotiana dan Febriansyah (2018) yang mengangkat judul Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI menunjukkan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Imam Ghazali (2017) yang mengangkat judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Banjar kembali menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### 2.2.6 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian – penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.1 berikut ini :





**Gambar 2.1**  
**Paradigma Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran di halaman sebelumnya, dapat diajukan hipotesis yang akan di uji dalam penelitian. Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja.

#### 2. Hipotesis Parsial

- 1) Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja
- 2) Terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja

3) Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.