

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Proses pencapaian tujuan perusahaan bukan hanya melibatkan sumber daya manusia saja melainkan sumber daya penunjang lainnya seperti teknologi produk, mesin, uang, dan metode. Namun, sumber daya manusia akan tetap dapat bertahan karena memiliki kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber-sumber daya lain dalam mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Sumber daya manusia juga mampu menggali potensi sumber-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan

keinginan konsumen. Oleh karena itu, efektivitas dari sumber daya manusia sangat dibutuhkan, bukan semata-mata sebagai perwujudan tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai penentu dari apa yang sanggup dicapai perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki, karena perusahaan yang sukses merupakan cerminan dari karyawan yang maksimal dalam memberikan kualitas dan kuantitas pada pekerjaannya serta dapat menghasilkan kinerja yang maksimal pula bagi perusahaan.

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan menyatakan hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Wibowo, 2012:7). Dilain pihak terdapat pendapat yang mengatakan bahwa kinerja adalah unsur luaran yang dapat diamati dalam bentuk perilaku, adapun hakikat atau intinya yang mendalam adalah kompetensi. Unsur yang terdapat dalam kompetensi terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kecenderungan perilaku seseorang atau *personality traits* (Mangkunegara, 2013:67).

Meningkatnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mangkunegara (2013:69) kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologis (persepsi *attitude* atau sikap, *personality*, pembelajaran, motivasi) serta faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, komunikasi, struktur *design job*).

PT. Wangi Bali beralamat di Jalan Dewi Sri. PT. Wangi Bali bergerak di bidang jasa Wedding Organizer, Salon Rambut dan Salon Kuku yang didirikan pada tahun 2002. PT ini banyak memiliki anak perusahaan yaitu Wangi Bali Wedding Organizer, Hair Creator Salon, dan Nail Creator Salon. Salah satu yang memiliki potensial adalah Hair Creator Salon. Salon ini hanya menyediakan jasa perawatan rambut dimana pelayanan jasa yang diberikan

selalu mengikuti perkembangan jaman. Mengutamakan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan merupakan prioritas perusahaan. Pada saat menjalankan usahanya, terjadi miss communication antara karyawan dengan atasan dan juga kompetensi para karyawan di PT. Wangi Bali tidak di kembangkan oleh perusahaan. Maka dari itu perusahaan ini perlu meningkatkan komunikasi dan kompetensinya. Berikut ini adalah target dengan tingkat realisasi pada PT. Wangi Bali dalam periode tahun 2016 - 2020

**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi pada PT. Wangi Bali**  
**Periode 2016-2020**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Pencapaian Target (%)</b>
2016	674.230.000	812.431.000	120,4 %
2017	741.653.500	785.427.500	105,9 %
2018	815.818.300	691.389.300	84,7 %
2019	897.400.130	734.638.500	81,8 %
2020	987.140.100	669.537.250	67,8 %

Sumber: PT. Wangi Bali

Dilihat pada Tabel 1.1 target dan realisasi pada PT. Wangi Bali tahun 2016-2020. Target dan realisasi ini menggambarkan kinerja dari PT. Wangi Bali. Pada jasa tahun 2016-2020 yang memenuhi target hanya tahun 2016 dan 2017. Fenomena yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi kinerja masih belum memenuhi target yang ada sehingga dapat dinilai bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal.

Salah satu faktor meningkatnya kinerja karyawan adalah pimpinan. Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu

agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2012:213). Dalam mencapai tujuan perusahaan, pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Namun, bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan demi kepentingan bersama.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komunikasi. Komunikasi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan bukan hanya komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya tetapi juga komunikasi secara horizontal antara karyawan yang memiliki level yang sama. Menurut Thoha (2011:172) adapun sifat dari informasi yang datang sangat berpengaruh oleh jumlah besar sedikitnya informasi yang diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga faktor yang mempengaruhi informasi tersebut dapat disebut sebagai istilah lain berlebihan informasi (*overload*), pengertian dan *feedback*.

Faktor selanjutnya adalah kompetensi. Kompetensi atau Kemampuan dari seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi Sumber Daya Manusia memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan sebelumnya sudah banyak dilakukan akan tetapi masih terjadi ketidak konsistenan hasil penelitian. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menurut penelitian oleh Syafruddin, dkk (2021), Krisnandi dan Saputra (2021) dan Palupi (2020), sementara penelitian oleh Posuma (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menurut penelitian oleh Krisnandi dan Saputra (2021) dan Palupi (2020), sementara penelitian oleh Wahyuni (2009) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menurut penelitian oleh Positif Syafruddin, dkk (2021), Krisnandi dan Saputra (2021) dan Agustinah, dkk (2020), sementara penelitian oleh Rosmaini dan Tanjung (2019) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian dengan beberapa karyawan, fenomena menyangkut rendahnya kinerja yang terjadi pada saat ini melalui hasil wawancara pada beberapa karyawan di PT. Wangi Bali diketahui karyawan dengan pengalaman kerja yang lama, karyawan senior, sering kurang mau mengikuti pelatihan, karena merasa sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, terlihat bahwa ada beberapa karyawan senior dalam hal ini adalah mereka yang memiliki pengalaman kerja sudah lama dalam arti kata telah bekerja lebih dari 3 tahun memiliki kinerja yang standar, tidak terlalu bagus dan juga tidak terlalu buruk, hal ini dapat dipengaruhi karena posisi mereka pada saat ini sudah mapan dan juga merupakan karyawan tetap. Namun yang menjadi perhatian adalah sedikitnya karyawan dengan pengalaman kerja yang cukup mau

mengikuti pelatihan. Karyawan senior sebagian besar memiliki anggapan bahwa pelatihan hanya diperlukan bagi karyawan baru dan bukan merupakan bagian dari rencana kerja perusahaan dalam peningkatan kinerja. Fenomena terkait kepemimpinan dan komunikasi di PT. Wangi Bali adalah sering terjadi *miss communication* antara karyawan dengan atasan, sementara kompetensi di PT. Wangi Bali adalah kompetensi para karyawan yang tidak dikembangkan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wangi Bali”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan pokok permasalahannya, yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wangi Bali?
2. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wangi Bali?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wangi Bali?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangi Bali.
2. Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangi Bali.

3. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangi Bali.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil peneliti ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu ekonomi, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pentingnya Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wangi Bali

##### **2. Bagi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin PT. Wangi Bali dalam pertimbangan untuk pengambilan keputusan/kebijaksanaan oleh pihak perusahaan di masa yang akan datang dalam rangka meningkatkan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangi Bali.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Teori *goal setting* adalah teori motivasi yang menjelaskan penyebab individu bertindak dengan menetapkan tujuan (Locke dan Latham, 2013). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009).

Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana

berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Matana, 2017).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intention*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model*, *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals rendah*, *high commitment* membatasi *performance*.

Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian ini. Sedangkan variabel kepemimpinan, komunikasi dan kompetensi merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Menurut Sutrisno (2015:213) bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”.

Lebih lanjut menurut Thoha (2012:262) bahwa “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”. Sedangkan menurut Wibowo (2012:91) kepemimpinan adalah tentang mengupayakan orang dari atas sampai ke bawah dalam organisasi untuk memperbaiki kinerjanya. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan seni atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya

yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok yang diinginkan

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Wibowo (2012:100) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu:

- a. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/Situational Factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

## 3. Gaya-gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam prakteknya, seorang pemimpin dalam mengolah sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya, dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan (*Leadership Styles*) yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Abdullah (2010:266-267) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal sebagian orang, diantaranya:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan kelompok atau membuat keputusan tanpa berkonsultasi atau memastikan persetujuan dari para anggotanya. Adapun karakteristik dari gaya pemimpin otoriter tersebut adalah:

- 1) Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didekte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas
- 3) Pemimpin biasanya mendekte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota
- 4) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif

Gaya pemimpin demokratis atau partisipatif adalah seorang pemimpin dalam menentukan kebijaksanaan melibatkan anggota kelompok untuk dimintai masukan-masukan. Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih

- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- 4) Pemimpin adalah obyektif atau factminded dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (lepas-kendali)

Adalah seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan tidak memiliki inisiatif untuk mengarahkan atau menyarankan alternatif tindakan. Akan tetapi pemimpin ini lebih mengizinkan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan sendiri pekerjaannya, bahkan termasuk juga mengizinkan untuk melakukan kesalahan. Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

#### 4. Indikator Kepemimpinan

Untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2015:121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan dipihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan

dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional  
Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

### 2.1.3 Komunikasi

#### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian terpenting yang perlu mendapat perhatian ekstra bagi pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk mau mengerjakan perintahnya ataupun dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Thoha (2012:167) menyatakan bahwa “komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain”. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau tidak penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Komunikasi melibatkan ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:145) komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi sangat penting dalam suatu organisasi karena apabila berbagai hubungan atau komunikasi dalam organisasi dapat terjalin dengan baik maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik sehingga terbentuk organisasi yang efektif dan efisien dan hal tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan suatu organisasi.

#### 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2013:148) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator dan faktor pihak receiver atau komunikan.

- a. Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.
- 1) Keterampilan Sender Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai caracara 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 ditolak 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 yang luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada receiver se jelas mungkin. Dengan demikian, receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.
  - 4) Media Saluran yang digunakan oleh 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.
- b. Faktor dari pihak 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 disampaikan 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 dari padanya.
- 3) Pengetahuan Receiver Pengetahuan receiver sangat berpengaruh pula terhadap 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 saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera receiver terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi receiver

### **3. Saluran Komunikasi**

Struktur hierarki dasar organisasi menggambarkan sebagian besar sifat aliran komunikasi internal. Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arahan dasar gerakannya yang tampak dengan terbentuknya saluran-saluran

komunikasi. Menurut Abdullah (2010:10) penggolongan komunikasi terdiri dari komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi ke samping yang didasarkan pada arah aliran pesan-pesan dan informasi di dalam suatu organisasi.

a. Komunikasi ke bawah

Aliran informasi dalam komunikasi ke bawah mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah, dan akhirnya sampai pada karyawan operasional. Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, informasi, inspirasi, dan evaluasi.

b. Komunikasi ke atas

Aliran komunikasi ke atas dari hierarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi biasanya mengalir di sepanjang rantai komando. Fungsi utamanya adalah untuk memperoleh informasi mengenai kegiatan, keputusan dan pelaksanaan pekerjaan karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Seperti halnya dalam komunikasi ke bawah, karyawan yang berada di tingkatan manajemen menengah dalam hierarki wewenang, bertindak sebagai penyaring informasi yang disalurkan melalui mereka. Mereka memadukan, memadatkan dan meringkas informasi mengenai kejadian dan pelaksanaan pekerjaan pada tingkatan karyawan yang lebih rendah.

c. Komunikasi ke samping

Komunikasi ke samping (lateral communication) terjadi antara dua pejabat atau pihak yang berada dalam tingkatan hierarki wewenang yang sama (komunikasi horizontal) atau antara orang atau pihak pada

tingkatan yang berbeda yang tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lainnya (komunikasi diagonal).

#### 4. Fungsi Komunikasi

Peranan komunikasi yang efektif merupakan persyaratan bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Abdullah (2010:74), ada beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi, diantaranya:

- a. Fungsi Produksi dan Pengaturan Artinya komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi (produk, jasa-jasa, dan sebagainya) adalah berorientasi pengaturan dan produksi. Contoh komunikasi produksi adalah informasi penjualan, pesan pengawasan mutu, anggaran, dan pesan-pesan kebijaksanaan dan pengaturan yang menunjukkan kepada para anggota organisasi mengenai bagaimana melaksanakan tugas-tugas mereka.
- b. Fungsi Pembaharuan Artinya aktivitas-aktivitas komunikasi seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar, sidang-sidang urun-saran (brainstorming), dan panitia “tank pemikir”. Fungsi ini menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.
- c. Fungsi Permasyarakatan atau Pemeliharaan Artinya aktivitas-aktivitas komunikasi yang menyangkut harga diri para anggota organisasi, imbalan dan motivasi pegawai, moral, hubungan antar-pribadi mereka dalam organisasi.
- d. Fungsi Tugas Artinya aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi.

Pesan ini mencakup pemberian informasi kepada karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efisien, seperti aktivitas pemberian latihan kepada karyawan, memberikan orientasi kepada karyawan baru, penentuan tujuan dan aktivitas lainnya yang berkenaan dengan produksi, pelayanan pemasaran dan sebagainya. Atau dengan kata lain, fungsi tugas dapat dikatakan sebagai pesan yang berhubungan dengan output sistem yang diinginkan oleh organisasi.

- e. Fungsi Perintah Artinya komunikasi memperbolehkan anggota organisasi membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, dan tujuannya adalah berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi. Hasil fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang saling bergantung dalam organisasi tersebut.
- 6) Fungsi Relasional Artinya komunikasi memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain.
- f. Fungsi Manajemen Ambigu Artinya pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misalnya motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi demikian juga diri sendiri, tujuan organisasi tidak jelas, dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas.

## 5. Indikator Komunikasi

Menurut Sutardji (2016: 10-11) ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

### a. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing.

### b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan Informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

### c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

### d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang

telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

## 2.1.4 Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Istilah *competencies*, “*competence*” dan “*competent*” yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata “*competence*” sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Namun dalam konteks pekerjaannya, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya (Afandi, 2018).

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif,

karateristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Amin, 2015).

Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Rachmania, 2015). Menurut Spencer mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Menurut Boulter, Dalziel, Hill dalam Sutrisno kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Menurut George klemp dalam Edison mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif atau kinerja yang unggul (Rahayu, 2017).

Menurut Purwanto mengemukakan bahwa kompetensic adalah suatu persyaratan kemampuan alam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain. Menurut Syahroni mengemukakan bahwa, kompetensi adalah sekumpulan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai (Indrawati, 2017).

## 2. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Riyanda, 2017 terdapat 5 jenis kompetensi yaitu:

### a. Kompetensi Inti

Kompetensi ini berada pada level organisasi kita mengikuti definisi yang diberikan oleh Hamel dan Prahalad.

### b. Kompetensi Fungsional

Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level Posisi

### c. Kompetensi Perilaku

Kompetensi Perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.

### d. Kompetensi Peran

Kompetensi Peran berkaitan dengan level Posisi. Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

## 3. Indikator Kompetensi

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romber dalam Riyanda (2017) yaitu:

### a. Pengalaman kerja

Suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

b. Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.

d. Keterampilan (*skills*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan wujud nyata dari kemampuan seseorang atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Banyak para ahli yang mendefinisikan tentang pengertian kinerja, dan setiap ahli menjelaskannya secara berbeda sehingga dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian dari beberapa ahli diantaranya:

Menurut Priansa (2017:48) menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai”. Menurut Stephen Robbins (2015:67) mengungkapkan: “Kinerja adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sinambela, dkk (2017:48) menyatakan bahwa: Kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan secara bertanggung jawab.

## **2. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Bintoro (2017) “penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.”

Menurut Kasmir (2017) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang

dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Menurut Rani & Mayasari (2015) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Dari beberapa pengertian penilaian kerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas, peneliti dapat menyimpulkan penilaian kinerja merupakan kegiatan menilai keberhasilan atau kegagalan dari hasil pekerjaan seseorang karyawan dalam mencapai tujuan dari pekerjaan yang diberikan, kemudian hasil penelitian dinformasikan kepada karyawan yang bersangkutan, agar karyawan tersebut tahu bagaimana hasil kerjanya.

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Chusminah SM, R. Ati Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif.
- c. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
  - 1) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
  - 3) Training atau latihan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
- e. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses.
- f. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan

mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Kualitas yang diukur yaitu dari kerapian, kemampuan dan keberhasilan.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Kuantitas yang diukur dari kecepatan dan kinerja.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Tanggung jawab yang diukur dari hasil kerja yaitu pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

d. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Kerjasama yang diukur yaitu kekompakan dan hubungan

baik dengan rekan kerja dan atasan.

e. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Inisiatif yang diukur yaitu kemandirian.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

### 1. Syafruddin, dkk (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Kesehatan Salewangang Maros secara simultan dan parsial. Metode analisis pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS 25. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi karyawan yang berjumlah 35 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi 65,6% berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Salewangang Maros. Kepemimpinan dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Krisnandi dan Saputra (2021)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi, kedisiplinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Metodologi Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Total responden pada penelitian ini sebanyak 106 orang responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Temuan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi, kedisiplinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran Perusahaan perlu meningkatkan kedisiplinan, kompetensi karyawan dan memperbaiki kondisi lingkungan kerja dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Agustinah, dkk (2020)

Tujuan penelitian ini untuk: (1) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan; (3) Menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan; (4) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (5) Menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (6) Menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (7) Menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan hasil yang menarik. Dimana bahwa tidak semua variabel berhubungan signifikan, hubungan linier signifikan

dengan nilai signifikansi untuk masing-masing hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0.05, setelah tidak mengikutkan hubungan tidak linier maka dapat dilanjutkan. Hubungan yang linier adalah kompetensi dengan kepuasan kerja, budaya organisasi dengan kepuasan kerja, budaya organisasi dengan kinerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja.

#### 4. Palupi (2020)

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi pada kinerja karyawan di CV. Anugrah Garmino. Sebuah model pengembangan manajemen menguji pengaruh antara variabel konstruk. Model ini menguji pengaruh antara variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi pada kinerja karyawan di CV. Anugrah Garmino. Hasilnya menunjukkan ada hasil yang cukup signifikan pada model penelitian ini. Koefisiennya menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini meliputi metodologi laporan ini sendiri yang mengukur data persepsi dengan serangkaian kuesioner. Terdapat aplikasi praktis bagi para pimpinan di lingkungan CV. Anugrah Garmino untuk meningkatkan perhatian pada disiplin kerja karyawan secara periodik dan mempertahankan komunikasi yang sudah baik dengan mengadakan evaluasi secara berkala untuk menilai sikap dalam bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat.

#### 5. Saputra, dkk (2021)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Badan

Koordinasi Wilayah Bojonegoro Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, penghargaan terhadap motivasi. Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, motivasi terhadap kinerja. Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan penghargaan terhadap kinerja melalui motivasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Koordinasi Daerah II Bojonegoro Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 34 orang dengan sampel 33 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dalam kondisi sangat baik, sedangkan untuk motivasi kerja, kepemimpinan, komunikasi dan penghargaan dalam kondisi baik. Kepemimpinan dan pemberian reward tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan, komunikasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Imbalan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan dan penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.