

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi organisasi.

Menurut Mangkunegara (2011) dalam Chairunnisah (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Jackson (2011) dalam Udayanto, Bagia dan Yulianthini (2015) faktor kinerja dipengaruhi oleh:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan

sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Kinerja karyawan adalah hasil akhir penilaian yang dicapai dari sebuah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan seberapa baik karyawan.

Menurut Sentono dalam Chairunnisah (2011), Indikatornya adalah:

a) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan meliputi pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam tugas, efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas, ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, kemampuan dalam memperbaiki peralatan kerja.

b) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan meliputi kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dan kemampuan untuk menyelesaikan melebihi yang ditugaskan.

c) Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat, pulang kantor dan tingkat kehadiran.

d) Kerja sama dengan rekan kerja

Kerja sama dengan rekan kerja meliputi kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, kemampuan bekerja diluar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan member bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lini.

2. Gaya Kepemimpinan Direktif

Menurut Luthans (2005) dalam Putra, Utami dan Hakam (2013) gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya yang mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat apalagi dalam pengambilan keputusan gaya sepeerti ini. Didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe ini

menganggap kepemimpinannya menganggap hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi pada bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaanya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

3. Gaya kepemimpinan Suportif

Menurut Luthans (2005) dalam Putra, Utami dan Hakam (2013) gaya kepemimpinan suportif yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahan, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stress, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik atau psikologinya kurang baik.

4. Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Luthans (2005) dalam Putra, Utami dan Hakam (2013) gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang memintakan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan, perilaku pemimpin partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

5. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Menurut Yukl (1989) dalam Kadir (2011) yaitu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi seoptimal mungkin serta terus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tersebut. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan tersebut, pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi bawahannya dan mampu memberikan motivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif.

Menurut Robert House dalam Afrizal (2015) Kepemimpinan merupakan elemen yang penting dalam perusahaan. Pola pikir yang mendasari teori-teori *path-goal* adalah suatu model kontinjensi

kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House yaitu 4 macam gaya kepemimpinan: direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi, perbedaan gaya kepemimpinan dan tipe imbalan akan mempengaruhi, motivasi, prestasi kerja, dan kepuasan kerja. Teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi pengikut.

a. Variable gaya kepemimpinan Direktif ini secara operasional diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu:

- 1) Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka
- 2) Pemimpin tidak menunjukkan rasa simpati terhadap permasalahan karyawan
- 3) Pemimpin memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja
- 4) Pemimpin memberi arahan secara spesifik tentang cara menyelesaikan tugas
- 5) Pemimpin menentukan dan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kerja karyawan.

b. Variabel gaya kepemimpinan Suportif ini secara operasional diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu:

- 1) Pemimpin bersifat ramah

- 2) Menunjukkan kepedulian akan kebutuhan karyawan
- 3) Pemimpin mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan diantara anggota kelompok
- 4) Pemimpin memberikan dorongan pada saat karyawan sedang mengalami frustrasi dan kecewa
- 5) Pemimpin membantu pengembangan karir

c. Variable partisipatif secara operasional dikur dengan menggunakan 5 indikator yaitu:

- 1) Pemimpin berkonsultasi dan mengumpulkan ide-ide dari karyawan
- 2) Pemimpin menggunakan saran dan ide karyawan sebelum mengambil keputusan
- 3) Pemimpin bersama-sama karyawan dalam membuat keputusan
- 4) Pemimpin mendelegasikan tugas kepada karyawan
- 5) Pemimpin mampu mengatasi konflik.

d. Variable orientasi prestasi secara operasional dikur dengan menggunakan indicator yaitu:

- 1) Dorongan untuk berprestasi

6. Komunikasi Internal

Menurut Chairunnisah (2011), Istilah komunikasi dalam bahasa inggris "*communication*" berasal dari bahasa latin "*communicatio*" dan perkataan ini bersumber pada kata "*communis*". Kata communis

mengandung arti sama maksudnya sama makna. Komunikasi internal sebagai suatu bentuk untuk meningkatkan motivasi karyawan. Komunikasi internal yang dilakukan dalam bentuk komunikasi ke bawah sangat penting untuk member dorongan, arahan dan penghargaan dari pimpinan kepada bawahannya sehingga kebutuhan pegawai dalam bentuk pengakuan dan penghargaan terpenuhi dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai. Menurut Muhammad (2010) dalam Chairunnisah (2011) menyatakan komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.

Arah dalam komunikasi menurut Robbins (2015):

a. Komunikasi ke Arah Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah *komunikasi kearah bawah*. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian dan menawarkan umpan balik. Permasalahan lainnya dalam komunikasi ke arah bawah adalah sifat satu arahnya, secara umum,

para manajer menginformasikan kepada para pekerja tetapi jarang sekali meminta nasihat atau opini dari mereka.

b. Komunikasi ke Arah Atas

Komunikasi kearah atas menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini. Untuk melakukan komunikasi ke arah atas secara efektif, berusaha untuk mengkomunikasikan dalam pokok berita bukan hanya narasi.

c. Komunikasi Lateral/Horizontal

Komunikasi yang terjadi di antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara horizontal lainnya. Tetapi komunikasi lateral ini bisa menciptakan konflik-konflik disfungsi ketika saluran vertical yang resmi telah dilanggar, ketika para anggota langsung bicara ke atas atau di sekitar atasan mereka untuk menyelesaikan segala sesuatunya, atau ketika para bos mendapati adanya tindakan-tindakan yang telah dilakukan atau keputusan-keputusan yang telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

Menurut Muhammad (2010) dalam Chairunnisah (2011) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang

dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi. Muhammad (2010) dalam Chairunnisah (2011), menyatakan bahwa terdapat 3 bentuk komunikasi internal yaitu:

a. Komunikasi Kebawah (*Downward Communication*)

Yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hierarki adalah komunikasi kebawah. Tipe-tipe komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Instruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa langsung, deskripsi tugas, prosedur manual dan program latihan tertentu.

2) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan kuantitas dari

komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pemimpin mengenai bawahannya.

3) Ideologi

Pesan mengenai ideology ini adalah perluasannya dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi sedangkan pada pesan ideology sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi

4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik pekerjaannya. Berarti pekerjaannya sudah memuaskan.

b. Komunikasi Keatas (*Upward Communication*)

Adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan karyawan sikap dan perasaan pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai. Jika arus informasi keatas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya.

Komunikasi keatas memiliki beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut:

- 1) Dengan adanya komunikasi keatas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan karyawan,
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- 3) Komunikasi keatas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

c. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal ini sangat intern dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat sekuensi kerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal (hubungan-hubungan kerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas.

Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

- 2) Menjamin pemahaman yang sama.

Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada di dalam organisasi.

- 3) Mengembangkan sokongan interpersonal.

Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan interpersonal dari temannya.

Mode Komunikasi menurut Fahmi (2014)

a. Komunikasi Verbal

Bentuk komunikasi yang jelas dan tegas. Seperti perintah keputusan baik dalam bentuk lisan dan tulisan. Karena kesalahan dari sebuah perintah bisa berakibat pada gagalnya pekerjaan yang akan dilaksanakan. Sehingga jika sebuah perintah dibuat harus menggambarkan segala kejelasan pekerjaan yang akan dikerjakan termasuk mengawal berlangsungnya pekerjaan tersebut hingga selesai, artinya komunikasi terus berlangsung selama itu diperlukan.

b. Komunikasi Non Verbal

Suatu komunikasi yang berlangsung secara samar-samar namun bisa ditangkap itu sebagai bentuk berkomunikasi. Contoh : ketika seseorang mengedipkan mata pada temannya, menggeleng-gelengkan kepala, mengangkat alis mata, menganggukkan kepala, dan lain sebagainya. Bagi pakar komunikasi ini sering disebut *body language* (bahasa tubuh).

Hambatan-hambatan pada komunikasi yang efektif menurut Robbins (2015)

a. Penyaringan

Mengacu pada tujuan memanipulasi informasi oleh si pengirim sehingga si penerima akan melihatnya menjadi lebih menguntungkan.

b. Pemilihan persepsi

Proses komunikasi melihat dan mendengar secara selektif berdasarkan pada kebutuhan mereka, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya. Para penerima juga memproyeksikan ketertarikan dan ekspektasi mereka ke dalam komunikasi seperti mereka akan menguraikan isi pesan mereka.

c. Informasi yang berlebihan

Para individu memiliki kapasitas yang terbatas untuk memproses data. Ketika informasi yang kita miliki harus bekerja melebihi kapasitas pemrosesan kita, maka hasilnya adalah informasi yang berlebihan

d. Emosi

e. Bahasa

f. Keheningan

g. Kekhawatiran Komunikasi

Ketegangan dan kecemasan yang tidak semestinya dalam komunikasi secara lisan, tertulis, atau kedua-duanya.

h. Berbohong

7. Motivasi Kerja Ekstrinsik

Menurut Robbins (2015) Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Fahmi (2014), Motivasi adalah

aktifitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Colquit, LePine, dan Wesson (2009) dalam Lukito, Haryono dan Warso (2016) menyatakan motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan diluar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan.

Menurut Luthan (2006) dalam Musoli (2016), istilah Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu *Movere*, yang berarti “menggerakkan” (*To Move*). Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah bersifat instrinsik atau yang bersifat ekstrinsik.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2006) dalam Musoli (2016) yang tergolong sebagai *hygiene factor* atau faktor motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut

a. Kebijakan dan administrasi (*Policy and administration*)

Kantor personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan kebijakan dilakukan masing-masing manajer yang bersangkutan.

b. Pengawasan teknis (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi, dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan.

c. Gaji (*wages*)

Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklarifikasian itu.

d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*)

Interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa

tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan pegawai, maka minimal ada tiga kecakapan yang harus dimiliki setiap atasan yaitu:

1) Kecakapan teknis (*Technical skill*)

Kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses pada umumnya berhubungan dengan menggunakan alat.

2) Kecakapan manusia (*Human skill*)

Kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

3) Kecakapan konseptual (*Conceptual skill*)

Kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi

4) Kondisi Kerja (*working condition*)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misal ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta prestasi yang tinggi dapat tercipta prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

Menurut Wibowo (2014) dalam Handayani (2016), menyatakan motivasi ekstrinsik merupakan daya dorong yang datang dari luar diri seseorang seperti supervisi, gaji, lingkungan kerja dan status. Motivasi mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku. Motivasi ekstrinsik diartikan sebagai dorongan yang berasal dari luar untuk melakukan atau tidak melakukan suatu pekerjaan.

Menurut teori Herzberg dalam Handayani (2016), dimensi motivasi ekstrinsik terdiri dari supervisi, gaji, lingkungan kerja dan status. Yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut

a. Supervisi

Menurut Sutrisno (2009) dalam Handayani (2016), menyatakan supervise dalam suatu pekerjaan merupakan pemberian pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Supervise dapat diukur indicator berikut ini:

- 1) Tujuan
- 2) Edukatif
- 3) Berkala
- 4) Pelaksanaan
- 5) Sesuai kebutuhan
- 6) Mengikuti perkembangan

b. Gaji

Menurut Kadarisman (2012) dalam Handayani (2016), menyatakan Gaji adalah apa yang seorang karyawan terima secara financial sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Menurut Mathis (2011) dalam Handayani (2016), penentuan gaji yang dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada:

- 1) Kinerja
- 2) Senioritas
- 3) Kedewasaan
- 4) Penyesuaian biaya hidup

c. Lingkungan Kerja

Menurut Sutrisno (2009) dalam Handayani (2016), menyatakan lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

Indikator lingkungan kerja yaitu:

- 1) Fasilitas dan alat bantu pekerjaan
- 2) Kebersihan
- 3) Pencahayaan
- 4) Ketenangan
- 5) Hubungan kerja

d. Status

Menurut Sutrisno (2009) dalam Handayani (2016) menyatakan status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Status atau kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas. Indikator status yaitu:

- 1) Jabatan
- 2) Wewenang
- 3) Tanggung jawab

B. KERANGKA BERFIKIR DAN PENURUNAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan Direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat apalagi dalam pengambilan keputusan gaya kepemimpinan seperti ini. Gaya kepemimpinan direktif ini sangat efektif untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Karena pemimpin dengan tipe ini cenderung tegas sehingga karyawan pasti akan memaksimalkan kinerja mereka. Apabila gaya kepemimpinan direktif ini bisa dijaga atau dipertahankan, maka gaya kepemimpinan direktif akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Raharjo dan Nafisah (2006) pada Departemen Agama Kab. Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa

gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian juga didukung oleh Putra, Utami dan Hakam (2013) pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang hasil tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif secara parsial mempunyai signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila gaya direktif dijaga dengan baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2015) pada BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta menyatakan gaya kepemimpinan direktif secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

H1 : Gaya kepemimpinan Direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan Suportif adalah gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahan, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan lingkungan kerja. Apabila gaya suportif ini ditingkatkan, tentu akan membuat kinerja karyawan semakin tinggi karena karyawan merasa nyaman, dan merasa di hargai. Sebaliknya jika gaya suportif ini rendah, seperti karyawan tidak pernah di perhatikan, maka kinerja karyawan akan menurun. Hal ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2015) pada BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta yang menyatakan gaya kepemimpinan suportif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Chairunnisah (2011) pada Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat yang menyatakan gaya kepemimpinan suportif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya Kepemimpinan Suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Partisipatif terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya yang menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan, perilaku pemimpin partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Apabila gaya kepemimpinan partisipatif ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan tinggi karena karyawan merasa di hargai pendapatnya. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Raharjo (2006) pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Semarang menyatakan Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Chairunnisah (2011) pada Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas,maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Robert house dalam Robbins (2015) gaya kepemimpinan orientasi prestasi yaitu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi seoptimal mungkin serta terus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tersebut. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan tersebut, pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi bawahannya dan mampu memberikan motivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif. Apabila gaya kepemimpinan orientasi prestasi ini ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi karena karyawan merasa dirinya didukung oleh atasannya dalam hal pengembangan karir untuk mencapai prestasi. Hal ini didukung oleh penelitian Kadir (2011) dan Afrizal (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Muhammad (2010) dalam Chairunnisah (2011) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi. Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara atasan dengan atasan, karyawan dengan atasan dan karyawan dengan karyawan. Komunikasi internal yang dilakukan dalam bentuk komunikasi kebawah atau atasan ke bawahan sangat penting untuk memberi dorongan, arahan dan penghargaan dari pimpinan kepada bawahannya, sehingga kebutuhan pegawai dalam bentuk pengakuan dan penghargaan terpenuhi dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Apabila komunikasi internal tinggi maka kinerja karyawan juga akan tinggi, karena komunikasi merupakan hal yang penting dalam suatu pekerjaan. Sebaliknya apabila komunikasi internal rendah maka kinerja karyawan akan rendah pula. Penelitian ini didukung oleh Chairunnisah (2011) pada kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat menyatakan komunikasi internal secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan didukung juga oleh Udayanto, Bagia, dan Yulianthini (2015) serta penelitian oleh Febrian, Nuraeni, dan Aprianti (2010) yang menyatakan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 :Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Motivasi kerja Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

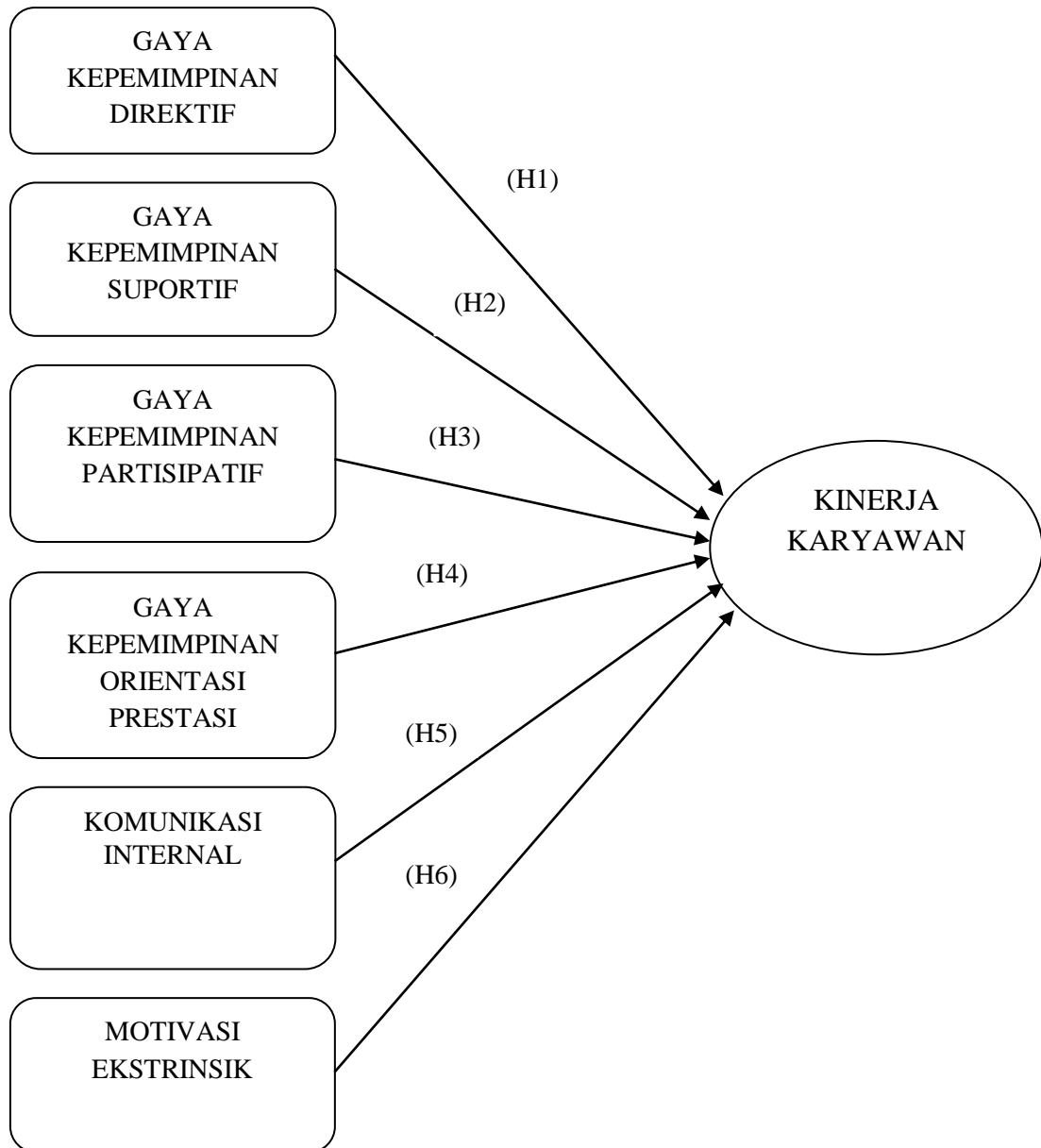
Menurut Colquit, LePine, dan Wesson (2009) dalam Lukito, Haryono dan Warso (2016) menyatakan motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan diluar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan. Apabila motivasi ekstrinsik tinggi kinerja karyawan akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2011) pada PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lukito, Haryono dan Warso (2016) pada PT. BTPN Syariah Semarang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.1

Model Penelitian



MODEL PENELITIAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATH GOAL, KOMUNIKASI
INTERNAL DAN MOTIVASI KERJA EKSTRINSIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**