

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kamus besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Rivai (2006:309), menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sementara Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil, yang dihubungkan dengan misi yang diemban oleh suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan yang diambil (Ruky, 2004:33). Lebih lanjut, Dharma (2005:25) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target

yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dari berbagai pengertian tersebut, maka bisa diartikan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seorang karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang melekat pada dirinya, yang meliputi baik buruknya pekerjaan (kualitas) serta jumlah dari pekerjaan yang diselesaikan (kuantitas). Evaluasi/penilaian kinerja perlu dilakukan guna mengetahui kemajuan organisasi serta menilai apakah misi organisasi sudah atau belum tercapai.

b. Evaluasi/Penilaian Kinerja

“Evaluasi/penilaian kinerja bertujuan untuk membantu proses pengambilan keputusan mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan karyawan; Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan; Menentukan keterampilan dan kompetensi karyawan; Menjadi dasar bagi alokasi pemberian imbalan (Robbins dan Judge, 2015:397).” Sementara Robbins (2006:78), menjelaskan bahwa metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni:

1) Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result-based performance evaluation*)

Merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran pengukuran kinerja ini bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok

kerja, tetapi produktivitas karyawan diyakini dapat meningkat dengan baik jika penetapan sasaran tujuan dilakukan secara partisipatif yakni dengan melibatkan karyawan secara langsung.

Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang dikenal dengan istilah *management by objective* (MBO), dianggap sebagai sasaran motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behavior-based performance evaluation*)

Mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scale*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi kinerja. BARS meganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen.

3) Penilaian kinerja berdasarkan *judgment* (*judgment-based performance evaluation*).

Menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, meliputi: (a) *quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu; (b) *quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan; (c) *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya; (d) *cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain/sesama anggota organisasi; (e) *initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; (f) *personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi; dan yang lainnya.

Sementara, Tsui et al. (1997:1103) membagi 6 (enam) kriteria pengukuran kinerja, yang terdiri dari:

- 1) Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- 2) Kuantitas, adalah jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan.
- 3) Ketepatan (akurasi), adalah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan tepat prosedur.
- 4) Pengetahuan, adalah besarnya pengetahuan karyawan terkait pekerjaan.

- 5) Kemampuan, adalah bagaimana karyawan menyelesaikan masalah pekerjaan dengan kemampuannya.
- 6) Kreatifitas, adalah kemampuan untuk melakukan usaha ekstra dalam menunjang keberhasilan pekerjaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sinungan (2003:20), kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain; 1) pekerjaan yang menimbulkan tantangan; 2) kreatif dan minat; 3) partisipasi pada keputusan yang mempengaruhi pekerjaan; 4) kompensasi yang berkaitan dengan penampilan pekerjaan; 5) komunikasi; 6) pengawasan; 7) pengakuan terhadap pencapaian; 8) kesempatan pengembangan diri melalui program diklat; dan 9) gaya organisasi yang fleksibel.

Sementara, Gibson et al. (2012:102), menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai korelasi yang sangat besar terhadap kinerja karyawan (*job performance*), yang mana kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor: 1) lingkungan pekerjaan (kebijakan, prosedur, kondisi pekerjaan); 2) bayaran (kompensasi); 3) peluang pengembangan diri; 4) kepemimpinan (kemampuan untuk menunjukkan minat dan perhatian kepada karyawan); dan 5) rekan kerja (rekan kerja yang bersahabat, kompeten, dan saling mendukung).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain kepemimpinan (Gibson et al., 2012), komunikasi (Sinungan, 2003),

pengawasan/sistem kontrol (Sinungan, 2003), kesempatan pengembangan diri melalui program pendidikan dan pelatihan/diklat (Sinungan, 2003 dan Gibson et al., 2012), serta kompensasi (Sinungan, 2003 dan Gibson et al., 2012).

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Organisasi sebagai wadah kerjasama antara manusia merupakan sebuah sistem sosial yang perlu diatur agar berjalan dengan tertib dan baik. Oleh sebab itu, organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal, yang mana kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015:249).

Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik pula, menjadikan organisasi tersebut sebagai tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerja dengan tujuan yang jelas. Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi karena merupakan penentu sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Jika suatu organisasi mengalami kesuksesan, maka pemimpin memperoleh acungan jempol, tapi kalau gagal, mereka pulalah yang memperoleh teguran, kritik, atau bahkan pergantian.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik, yakni kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Scwartz et al. (2011) dalam Peters (2012) menyatakan bahwa:

“Success in the workplace often is contingent on a leader's ability to effect positive change and inspire others to higher levels of achievement.”

Dari penjelasan tersebut, maka bisa dipastikan bahwa seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap tercapainya tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena keberhasilan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku kerja karyawan serta dapat memberikan teladan yang baik, guna terciptanya perubahan positif dalam lingkungan pekerjaan. Dengan demikian, tujuan organisasi akan tercapai bahkan terlampaui, bila prestasi kerja karyawan dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik melalui kepemimpinan yang baik pula.

b. Teori Kepemimpinan

Rivai dan Mulyadi (2009), mengemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1) Teori Sifat

Teori sifat yang dikemukakan Rivai dan Mulyadi (2009) ini memandang kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasarnya adalah keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin antara lain:

a) Intelegensia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b) Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti: (1) memiliki sifat percaya diri dan rasa ingin tau yang besar; (2) memiliki daya ingat yang kuat; (3) sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak; (4) mau mendengarkan masukan (ide)

dan kritikan dari bawahan; (5) peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja (6) mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul; (7) berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya; dan (8) mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c) Karakteristik fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2) Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu; fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

a) Fungsi kepemimpinan

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu: (1) fungsi yang berorientasi tugas (penyelesaian tugas/pekerjaan); (2) fungsi yang

berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial); yakni upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut.

b) Gaya kepemimpinan

Lewin, Lippitt dan White dalam Wibowo (2011) pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat ketaatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan, yaitu:

- (1) Kepemimpinan otoriter (*autocratic*), merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
- (2) Kepemimpinan demokratis (*democratic*), merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.
- (3) Kepemimpinan *Laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan,

sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang perorang.

Selanjutnya House dalam Gibson et al. (2012:328) mengembangkan *path goal theory*. Teori ini berfokus pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi persepsi karyawan terkait dengan tujuan kerja, pengembangan diri, dan cara-cara yang digunakan dalam pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan menurut teori ini adalah:

- (1) Kepemimpinan direktif (*directive*), yakni pemimpin yang memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
- (2) Kepemimpinan suportif (*supportive*), menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
- (3) Kepemimpinan Partisipatif (*participative*), dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
- (4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented*), menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul,

merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

3) Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin harus memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mengisyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Adalah Hersey dan Blanchard dalam Gibsons et al. (2012:331), yang mengembangkan teori kepemimpinan ini yang pada awalnya disebut "*life cycle theory of leadership*" dan kemudian dinamakan "*situasional leadership theory*". Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan, antara lain:

a) Gaya *telling* (bercerita), berlaku dalam orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk

untuk mengerjakan berbagai tugas (meliputi apa, dimana, bagaimana, dan kapan tugas tersebut dilaksanakan).

- b) Gaya *selling* (menjual) berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup. Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memberikan dukungan, meminta dan menghargai masukan dari pegawai.
- c) Gaya *participating* (partisipatif), dengan situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas.
- d) Gaya *delegating* (delegasi), cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Dalam situasi ini pemimpin memberikan tanggungjawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan, tanpa memberikan pengarahan.

Pada perkembangan selanjutnya muncullah teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*). Gibson et al. (2012:355) mengemukakan

bahwa “kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja.”

Dibawah ini merupakan karakteristik dari kepemimpinan transaksional, menurut Howell dan avolio (1993) dalam Judge dan Picollo (2004), diantaranya:

- 1) Penghargaan kontingen: kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian/prestasi.
- 2) Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif.
- 3) Manajemen berdasarkan pengecualian (pasif): intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) Sesuka hati: menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Gibson et al. (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu tidak hanya sebatas pada kemampuan pencapaian tujuan dan pemberian penghargaan terhadap kinerja bawahan, tetapi

lebih dari itu. Kepemimpinan transformasional lebih proaktif, mampu meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kerja yang tinggi luar biasa.

Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Hartanto (2009) dalam Prabandari (2013), menjelaskan bahwa kepemimpinan seperti ini sejak awal akan menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

Karakteristik dan pendekatan kepemimpinan transformasional bersumber dari Bass dan Avolio (1994) dalam Judge dan Picollo (2004) dan dalam Gibson et al. (2012:357) yang mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yakni:

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal).

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan

konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*.

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Pemimpin yang mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelengensi dan alasan-alasan rasional.

4) *Individualized consideration* (pertimbangan individual).

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin yang harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (*human skill*), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan.

Menurut pencetus teori ini, pemimpin transformasional adalah sangat efektif untuk diterapkan karena memadukan dua teori yakni teori “*behavioral*” dan “*situasional*” dengan kelebihan masing-masing atau memadukan pola perilaku yang berorientasi pada manusia atau pada produksi (*employee or production-oriented*) dengan penelaahan situasi ditambah dengan kekuatan kharismatik yang dimilikinya. Tipe kepemimpinan transformasional ini sesuai untuk organisasi yang dinamis, yang mementingkan perubahan dan inovasi serta bersaing ketat dengan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkup internasional. Syarat utama keberhasilannya adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma (Ivancevich, 2008 dalam Prabandari 2013).

Dengan mengandalkan kharisma, seorang pemimpin yang “*transformational*” selalu menantang bawahannya untuk melahirkan karya-karya yang istimewa. Langkah yang dilaksanakan pada umumnya adalah dengan membicarakan dengan pengikutnya, bagaimana sangat penting kinerja mereka, bagaimana bangga dan yakinnya mereka sebagai anggota kelompok sehingga dapat menghasilkan karya yang inovatif serta luar biasa (Prabandari, 2013).

Lebih lanjut, Bass dalam Gibson (2012:359) menyatakan bahwa kharisma memang merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh tipe kepemimpinan transformasional. Namun kharisma saja ternyata tidak cukup, seorang pemimpin transformasional selain harus memiliki karisma juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang

baik, memiliki visi yang jelas dimasa depan, empati, serta sensitif terhadap rendahnya/menurunnya kompetensi/keterampilan karyawan. Banyak bukti yang menunjukkan korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan angka pindah kerja yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi pula daripada kepemimpinan transaksional.

Oleh sebab itu, agar dapat memberikan pelayanan terbaik, sebuah organisasi harus dikelola dengan baik oleh pemimpin yang tidak hanya memiliki kharisma tetapi juga harus memiliki visi yang jelas dimasa depan, mampu menumbuhkan kreatifitas para karyawan, memperlakukan karyawan sebagai individu, mendengarkan, membimbing, melatih, serta mengupayakan pengembangan karir karyawan.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Mangkunegara (2013:145), mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Arifin (2005) menyatakan bahwa, tujuan organisasi melakukan perubahan maupun restrukturisasi adalah untuk meningkatkan kinerja, dan salah satu aspek yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar

kinerja karyawan meningkat adalah melalui komunikasi organisasi. Dalam komunikasi organisasi tentunya banyak terjadi proses transaksi penafsiran pesan di antara individu, yang pada saat bersamaan memiliki jenis hubungan yang berlainan, seperti penafsiran terhadap keputusan dan kebijakan organisasi.

Putnam dalam Arifin (2005) menyatakan bahwa, “apabila organisasi dianggap sebagai suatu struktur, maka komunikasi merupakan suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, kebawah, dan ke samping dalam suatu organisasi.” Untuk itu, fungsi utama dari seorang pemimpin/manajer adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi tersebut, yang mana sistem komunikasi ini bersifat mengikat serta melibatkan seluruh anggota organisasi.

Sementara itu, Pace dan Faules (2006:31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa sistem komunikasi merupakan komponen yang sangat penting terhadap keberlangsungan dan kesuksesan sebuah organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka seluruh anggota organisasi harus saling

bekerjasama satu dengan lainnya. Tentunya kerjasama ini dapat berjalan dengan baik, jika dalam interaksinya, setiap anggota organisasi dapat terlibat langsung dalam penerapan sistem komunikasi ini. Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Bernard dalam Arifin (2005), yang menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (suatu sistem kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi serta bekerja sama dengan baik guna mencapai suatu tujuan yang sama pula. Lebih lanjut, Wyatt (2006) dalam Dasgupta et al. (2013), menyatakan bahwa:

“Effective communication is the lifeblood of a successful organization. It reinforces the organization’s vision, connects employees to the business, fosters process improvement, facilitates change, and drives business results by changing employee behaviour”.

Dapat diartikan bahwa, komunikasi yang efektif merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Komunikasi efektif dapat memperkuat visi organisasi, menjadi penghubung antar anggota organisasi (pimpinan maupun karyawan), mendorong proses perbaikan organisasi, memfasilitasi perubahan, dan mendorong tercapainya tujuan organisasi melalui perubahan perilaku karyawan.

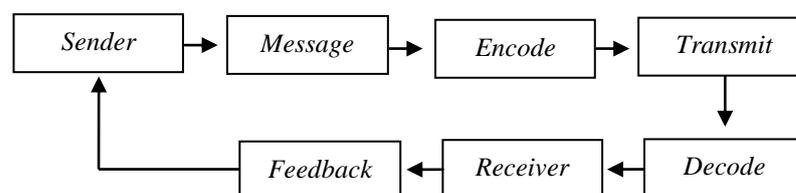
b. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi menurut Robbins dan Judge (2015: 223-224), yaitu: 1) pengendalian perilaku, dengan adanya komunikasi maka perilaku anggota dapat dikendalikan

dengan berbagai cara. Setiap pedoman/atau panduan yang telah disusun organisasi disyaratkan untuk ditaati/diikuti oleh seluruh anggota organisasi; 2) motivasi, membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang harus dikerjakan untuk memperbaiki kinerja; 3) sarana pernyataan emosional (kepuasan, frustrasi, dll); dan 4) memfasilitasi pengambilan keputusan.

Lebih lanjut Robbins dan Judge, mengungkapkan bahwa keempat fungsi komunikasi tersebut dapat berjalan secara bersamaan, tidak satupun dari keempatnya yang lebih penting daripada yang lain. Agar komunikasi dapat berjalan efektif, maka organisasi harus mempertahankan beberapa pengendalian perilaku anggotanya, memotivasi para anggota untuk melaksanakannya, memungkinkan pernyataan emosional dan pengambilan keputusan.

c. Proses Komunikasi



Proses komunikasi oleh Goerge dalam Mangkunegara (2013:148)

Gambar 2.1 Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut Goerge dalam Mangkunegara (2013:148), meliputi:

- 1) *Sender*, merupakan orang yang memprakarsai pesan. *Sender* mengharapkan receiver (*penerima pesan*) dapat mengerti (*understanding*) ide-ide dan mengubah perilakunya.
- 2) *Message* (pesan), merupakan suatu ide yang nyata dalam pikiran pemberi pesan (*sender*).
- 3) Dalam mengkomunikasikan ide-ide yang nyata dalam pikiran, kita harus menggunakan kode-kode/symbol, bisa merupakan kata-kata tertulis, kata-kata verbal, atau merupakan angka, nomor.
- 4) *Encode*, merupakan pemrosesan kata-kata ke dalam suatu bentuk yang terorganisir.
- 5) *Transmit*, merupakan pengiriman pesan melalui media komunikasi yang digunakan.
- 6) *Decode*, merupakan pesan yang diberikan oleh sender yang dapat dimengerti oleh *receiver*.
- 7) *Receiver*, merupakan orang yang menerima pesan yang disampaikan oleh *sender*.
- 8) *Feedback* merupakan umpan balik berupa ide kepada *sender* dan pengertian bagi *receiver*.

d. Saluran Komunikasi

Menurut Pace dan Faules (2006:183) saluran komunikasi formal terdiri dari :

- 1) Komunikasi kebawah; berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Katz dan Khan dalam Pace & Faules (2006:185), mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: a) informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan; b) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; c) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi; d) informasi mengenai kinerja pegawai; dan e) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).
- 2) Komunikasi keatas; berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi keatas penting, karena beberapa alasan:
 - a) Aliran informasi keatas, memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
 - b) Komunikasi keatas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran-saran mengenai operasi organisasi.

- c) Komunikasi keatas mengizinkan atasan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah.
 - d) Komunikasi keatas membantu pegawai mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.
- 3) Komunikasi horizontal; terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal, adalah: a) untuk mengkoordinasikan penugasan kerja; b) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan; c) kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai; dan d) perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan pegawai.
- 4) Komunikasi lintas saluran; merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi, dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu dengan yang lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran

mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

4. Sistem Kontrol

Sistem kontrol manajemen menurut Mulyadi dan Johny (2001), adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Secara umum, sistem kontrol terbagi menjadi dua tipe yaitu;

- a. Sistem kontrol berorientasi perilaku, ditandai oleh kegiatan monitoring yang cukup besar, menekankan pada penggunaan manajer di lapangan untuk mengarahkan dan mengontrol tingkah laku karyawan (Oliver dan Anderson, 1995).
- b. Sistem kontrol berorientasi hasil; minim kontrol, lebih sederhana dan fokus pada pengontrolan hasil akhir (Oliver dan Anderson, 1995).

Dalam organisasi/perusahaan yang menawarkan jasa pelayanan, sistem kontrol yang sebaiknya dipilih adalah sistem kontrol yang berorientasi perilaku. Hal ini disebabkan karena sistem kontrol yang berorientasi perilaku akan mengarahkan pada peningkatan kinerja karyawan, dimana segala aktivitas karyawan akan diawasi, diarahkan serta dievaluasi melalui sistem kontrol perilaku tersebut. Menurut Baldauf et al. (2001), yang dimaksud dengan sistem kontrol perilaku adalah serangkaian aktivitas manajemen yang berupa pengawasan, pengarahan dan penilaian kinerja

yang mendasarkan pada perilaku karyawan, artinya bahwa karyawan diawasi, diarahkan (*directing*) serta dinilai aktivitas-aktivitasnya, bukan output yang dihasilkannya.

Pengarahan (*directing*) merupakan unsur penting dari keseluruhan fungsi administrasi dan manajemen. Hal ini disebabkan karena pengarahan berhubungan secara langsung dengan manusia dengan segala jenis kepentingan dan kebutuhannya. Tanpa adanya pengarahan, karyawan cenderung melakukan pekerjaan menurut cara pandang mereka sendiri tentang tugas-tugas apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana melakukan dan apa manfaatnya (Hunger dan Wheelen, 2003 dalam Warouw, 2009). Untuk itu, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, maka seorang pemimpin/manajer harus dapat mengarahkan, menggerakkan serta mengawasi setiap aktivitas-aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan/bawahannya.

Setelah karyawan diberi pengarahan atas pekerjaannya, maka tugas seorang manajer selanjutnya adalah melakukan pengawasan terhadap pekerjaan tersebut. Yang mana pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2005:125). Tujuan pengawasan menurut Manullang (2001:171), yaitu: a) menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; b) menertibkan arahan kegiatan pekerjaan, c) mencegah pemborosan dan penyelewengan

dalam melakukan pekerjaan; dan d) menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan.

Tujuan pokok dari pengawasan dan pengarahan adalah agar setiap aktivitas organisasi yang telah direncanakan sebelumnya dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi penyimpangan dan atau kekeliruan yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin atau manajer yang ada pada organisasi/perusahaan jasa, hendaklah menerapkan sistem kontrol yang berorientasi pada perilaku bukan pada hasil.

Baldauf et al. (2001) menyatakan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku akan menuju kearah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dalam melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajer yang menerapkan kontrol berbasis perilaku mempunyai fokus lebih banyak pada kolaborasi daripada memberikan perintah atau komando. Lebih lanjut, Baldauf et al. menyatakan bahwa seorang manajer yang menggunakan strategi kontrol berdasarkan perilaku akan membimbing karyawan untuk memperbaiki kinerjanya, apabila karyawan tersebut tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan/organisasi.

5. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Keberhasilan pencapaian kinerja organisasi/perusahaan yang bergerak dibidang jasa sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan penyerahan jasa tersebut. Proses itu (penyerahan jasa)

dapat terselenggara dengan baik, jika setiap personil yang terlibat dalam penyerahan jasa tersebut memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai. Kemampuan dan keterampilan dapat dikelola dan ditingkatkan dengan baik melalui pemberian kesempatan pengembangan diri bagi setiap karyawan. Hasibuan (2008:69) menyatakan bahwa, pengembangan sumber daya manusia (karyawan) merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Filippo (2000:156) dalam Simanjuntak & Tua (2015) mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Mangkunegara (2013:43) menjelaskan bahwa pengembangan dalam bentuk pendidikan difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana).

Andrew dalam Mangkunegara (2013:44) mendefinisikan pelatihan (*training*) sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis

dalam tujuan terbatas. Lebih lanjut, Andrew mendefinisikan pendidikan sebagai suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual guna mencapai tujuan yang umum.

Sementara Notoatmodjo (2009:16) mendefinisikan pendidikan (formal) sebagai suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan keterampilan khusus seseorang atau kelompok. Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia, Notoatmodjo juga menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Lebih lanjut, Notoatmodjo (2009:21) menjelaskan bahwa pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman terhadap seluruh lingkungan kerja, sedangkan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pengembangan sumber daya manusia (karyawan), yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan atau tanggung jawab yang

diembannya, sedangkan pendidikan merupakan proses pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan pengambilan keputusan serta kemampuan berhubungan sosial dengan orang lain. Keluaran yang diharapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan ini, yakni terciptanya perubahan tingkah laku termasuk didalamnya pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, keterampilan dan sebagainya.

b. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab dari seorang pemimpin dan bagian personalia (kepegawaian). seorang pemimpin harus memberikan kesempatan pengembangan diri bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin berkewajiban atas segala kebijakan-kebijakan umum serta segala prosedur yang berkaitan dengan program pendidikan dan pelatihan.

Andrew dalam Mangkunegara (2013:60), menyatakan bahwa tujuan pelatihan dan pendidikan harus didasarkan pada kebutuhan peserta dan tujuan organisasi. Program pendidikan dan pelatihan harus mendapat dukungan dari top manajemen, berupa dukungan dana, tanggung jawab pengawas, dan tanggung jawab dari bagian personalia untuk mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan.

Lebih lanjut, Mangkunegara (2013:45) menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut: 1) meningkatkan

penghayatan jiwa dan ideologi; 2) meningkatkan produktivitas kerja; 3) meningkatkan kualitas kerja; 4) meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia; 5) meningkatkan sikap moral dan semangat kerja; 6) meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal; 7) meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja; 8) Meningkatkan keusangan (*obsolescence*); dan 9) meningkatkan perkembangan pegawai.

Sementara manfaat Pendidikan dan pelatihan menurut Mangkunegara (2009) dalam Sinambela & Naibaho (2011), adalah sebagai berikut: 1) meningkatkan stabilitas karyawan; 2) memperbaiki cara kerja karyawan; 3) karyawan dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik; dan 4) karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

c. Komponen-Komponen Pendidikan dan Pelatihan

Mangkunegara (2013:44), menguraikan komponen pelatihan dan pendidikan, sebagai berikut: 1) tujuan dan sasaran pelatihan dan pendidikan harus jelas dan dapat diukur; 2) para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai; 3) materi harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai; 4) metode pelatihan dan pendidikan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta; dan 5) peserta harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

d. Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Prinsip pendidikan dan pelatihan menurut Mc. Gehee dalam Mangkunegara (2013:44-45), adalah sebagai berikut: 1) materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan; 2) tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai; 3) penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran; 4) adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta; dan 5) menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

e. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Adapun cara menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan menurut Mangkunegara (2013:48) adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis jabatan, dengan dibuatnya standar-standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan dapat ditentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- 2) Tes psikologis, dipergunakan untuk menentukan peserta pendidikan maupun pelatihan yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan.
- 3) Penyelidikan moral, dapat dipergunakan untuk menentukan kebutuhan pendidikan maupun pelatihan. Misalnya mengukur sikap moral peserta sebelum dan sesudah pendidikan dan pelatihan.

- 4) Analisis kegiatan, dipergunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan peserta dengan jenis pendidikan dan pelatihan.

f. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Andrew dalam Mangkunegara (2013:52) mengemukakan beberapa cara/metode pendidikan dan pelatihan yang bisa digunakan pada institusi/organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) *On the job*; metode ini menggunakan prosedur informal, observasi sederhana yang mudah dan praktis. Metode ini sangat cocok untuk mengajarkan pengetahuan, *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat yang diperoleh dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.
- 2) *Vestibule* (Balai); suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau ruang terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai/karyawan baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode ini sangat cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama.
- 3) *Demonstration and examples*; metode mendemonstrasikan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan

memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan.

4) *Simulation* (simulasi); merupakan metode pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini sangat mahal, tapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam *training*.

5) *Classroom methods* (metode ruang kelas); merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas. Metode ini sangat tepat untuk mempelajari falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah. Metode ini terdiri dari:

a) Metode kuliah (*lecture*); merupakan metode ceramah secara lisan untuk tujuan pendidikan. Namun, peserta lebih pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga harus dikombinasikan dengan metode lain seperti diskusi atau tanya jawab.

b) Metode konferensi (*conference*); konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.

c) Metode studi kasus (*case study*); merupakan metode dalam bentuk uraian tertulis atau lisan tentang persoalan yang ada. Metode ini menghendaki belajar melalui perbuatan dengan maksud meningkatkan pemikiran analitis dan kemampuan menyelesaikan masalah.

- d) Metode bermain peran (*role playing*); bermain peran digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antar manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lain.
- e) Bimbingan berencana (*programmed instruction*); metode ini sangat bermanfaat karena peserta dapat belajar dengan cara mereka sendiri, materi yang dipelajari dibagi dalam satuan kecil, adanya umpan balik langsung, serta melibatkan partisipasi aktif peserta.

g. Evaluasi program Pendidikan dan Pelatihan

Untuk menilai tingkat keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan tersebut. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah program pendidikan dan pelatihan tersebut telah sesuai dengan tujuan/atau sasaran yang hendak dicapai organisasi. Goldstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2013:59), berpendapat bahwa evaluasi pendidikan dan pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan, yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kriteria dalam evaluasi pendidikan dan pelatihan

Ada 4 (empat) kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pendidikan dan pelatihan, yaitu:

- a) Kriteria pendapat; didasarkan pada bagaimana pendapat peserta diklat mengenai program diklat yang telah dilakukan, meliputi bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan, serta situasi pelatihan.
 - b) Kriteria belajar; dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan dan kemampuan peserta.
 - c) Kriteria perilaku; diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana perubahan peserta sebelum dan setelah diklat.
 - d) Kriteria hasil; dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya kualitas kerja.
- 2) Rancangan percobaan dalam evaluasi pendidikan dan pelatihan

Rancangan percobaan ini dapat dilakukan dengan memberikan *pretest* sebelum diklat dan *posttest* setelah diklat.

Oleh sebab itu, bagian personalia dan pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab penuh terhadap proses evaluasi program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang telah diselenggarakan. Dengan melakukan

evaluasi, perusahaan/atau organisasi dapat menilai sejauh mana tingkat pencapaian tujuan organisasi.

6. Kompensasi

Dalam upaya memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna jasa pelayanan (pelanggan eksternal), terlebih dahulu sebuah perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan internal (karyawan). Hal ini dapat diwujudkan melalui berbagai strategi, selain melalui pemberian kesempatan pengembangan diri bagi seluruh karyawan, dapat pula melalui pemberian imbalan/atau kompensasi terhadap hasil kerja karyawan. Pemberian kompensasi ini menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap hasil pekerjaan karyawan itu sendiri.

Mangkunegara (2013:84) mengungkapkan bahwa, "kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja." Hal ini mengartikan bahwa pemberian kompensasi yang dilaksanakan dengan tepat, akan berdampak positif pada tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya, akan termotivasi untuk bekerja dengan baik sesuai harapan dan tujuan yang hendak dicapai organisasi.

Program kompensasi ini tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan karyawan, tetapi juga menjadi hal yang

penting bagi organisasi/perusahaan itu sendiri. Program kompensasi ini merupakan pencerminan perusahaan dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan yang tidak menjalankan program kompensasi dengan benar, lambat laun akan ditinggalkan oleh karyawannya. Karyawan yang merasa tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya akan dengan mudah beralih/atau pindah ke perusahaan lain yang menawarkan imbalan/kompensasi yang sesuai.

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:244). Sementara Hasibuan (2008:118) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Mangkunegara (2013:83) mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan hadiah yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan dari pelayanan mereka. Tingkat besar kecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan dan masa kerja pegawai. Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan bahwa dalam menentukan tingkat upah, perusahaan/organisasi harus pula mempertimbangkan standar kehidupan normal. Hal ini karena

motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kualitas sumberdaya manusianya melalui pemberian penghargaan dalam bentuk uang (*financial*) maupun barang (*non financial*). Pemberian kompensasi ini haruslah didasarkan pada pertimbangan standar kehidupan normal karyawan serta hasil pekerjaan yang telah dicapai karyawan.

b. Tujuan dan Bentuk Kompensasi

Program pemberian kompensasi ini bertujuan untuk: 1) memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan aturan atau norma yang berlaku; 2) memikat karyawan; 3) mempertahankan karyawan yang kompeten; serta 4) meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Simamora, 2004:449). Lebih lanjut, Simamora menjelaskan bahwa bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu:

1) Kompensasi Finansial, terdiri dari:

a) Kompensasi Langsung, yaitu hak yang diperoleh karyawan dan menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk membayarnya.

Kompensasi langsung terdiri dari :

(1) Bayaran pokok yang didalamnya termasuk gaji/upah, yakni imbalan yang diberikan perusahaan/organisasi kepada

karyawan untuk suatu pekerjaan maupun jasa yang akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang telah ditetapkan menurut persetujuan atau peraturan perundang-undangan, serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara direksi dengan karyawan.

- (2) Tunjangan tetap, yaitu sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan penerimaan yang diberikan bersamaan dengan pembayaran upah bulanan yang besarnya ditetapkan oleh perusahaan.
- (3) Tunjangan tidak tetap, yaitu sejumlah uang yang disepakati diterima oleh karyawan sebagai tambahan penerimaan.
- (4) Tunjangan struktural, yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang memegang jabatan puncak dan setingkat kepala urusan.
- (5) Bayaran prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandengkan kenaikan-kenaikan gaji dengan kinerja individu.
- (6) Bayaran insentif (*insentif pay*).

b) Kompensasi Tidak Langsung, merupakan balas jasa yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua

karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan.

Kompensasi tidak langsung terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu:

- (1) Program-program perlindungan, termasuk didalamnya asuransi kesehatan, pensiun, jaminan sosial tenaga kerja.
- (2) Bayaran diluar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil, dan lembur.
- (3) Fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, rumah dinas, dan tunjangan sewa rumah.

2) Kompensasi Non Finansial, terdiri dari:

- a) Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan, kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggungjawab menarik, pengakuan dan rasa pencapaian.
- b) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja, kompensasi ini terdiri dari kebijakan-kebijakan yang sehat, *supervisi* yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

Kedua bentuk kompensasi tersebut merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Simamora (2004), mengungkapkan bahwa kompensasi finansial penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama

kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, kompensasi non finansial juga sangat penting bagi karyawan terutama bagi pengembangan karir karyawan.

Oleh sebab itu, dalam pembagian kompensasi, perusahaan hendaknya mengkombinasikan setiap bentuk sistem kompensasi tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap bentuk kompensasi tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan sendiri-sendiri, sehingga menimbulkan pengaruh yang berbeda pula terhadap motivasi kerja karyawan.

c. Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi

Ada 6 (enam) faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Mangkunegara (2013:84), yaitu:

- 1) Faktor pemerintah; peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi karyawan.
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan/organisasi dan pegawai; kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang

mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

- 3) Standar dan biaya hidup pegawai; kebutuhan dasar pegawai harus dipenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dan rasa aman ini akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Ukuran perbandingan upah; kebijakan kompensasi dipengaruhi pula oleh perbandingan tingkat upah. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran (besar kecilnya) perusahaan dalam menentukan perbandingan tingkat upah.
- 5) Permintaan dan persediaan; dalam menentukan kebijakan kompensasi, perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.
- 6) Kemampuan membayar; jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Program kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak (Hasibuan, 2008), yaitu:

- 1) Asas adil; besarnya kompensasi yang dibayarkan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab,

dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

- 2) Asas layak dan wajar; suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolok ukur layak sangat *relative*, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1. Penelitian yang dilakukan oleh Judge Timothy A & Picollo Ronald F, tahun 2004, dengan judul “Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity”	Penelitian ini bertujuan ntuk menjelaskan secara rinci relativitas validitas data dari tipe kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire.	Menggunakan metode kajian literatur dari PsycINFO database (artikel, buku berseri, disertasi, dan laporan-laporan un-publikasi dan publikasi sejak tahun 1887 s/d 2003) sebanyak 42 artikel dan 1.231 abstrak dari artikel, jurnal dan disertasi. Analisis menggunakan metode Meta Analisis dari Hunter dan Schmidt (1990), analisis Moderator, dan analisis Regresi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasional leadership memiliki tingkat validitas data yang tinggi ($\rho = .44$), contingent reward leadership ($\rho = .39$), laissez-faire berada pada tingkat validitas moderat ($\rho = .37$). yang berarti bahwa transformational dan contingent reward leadership memiliki korelasi yang sangat kuat terhadap kriteria penilaian kepemimpinan.

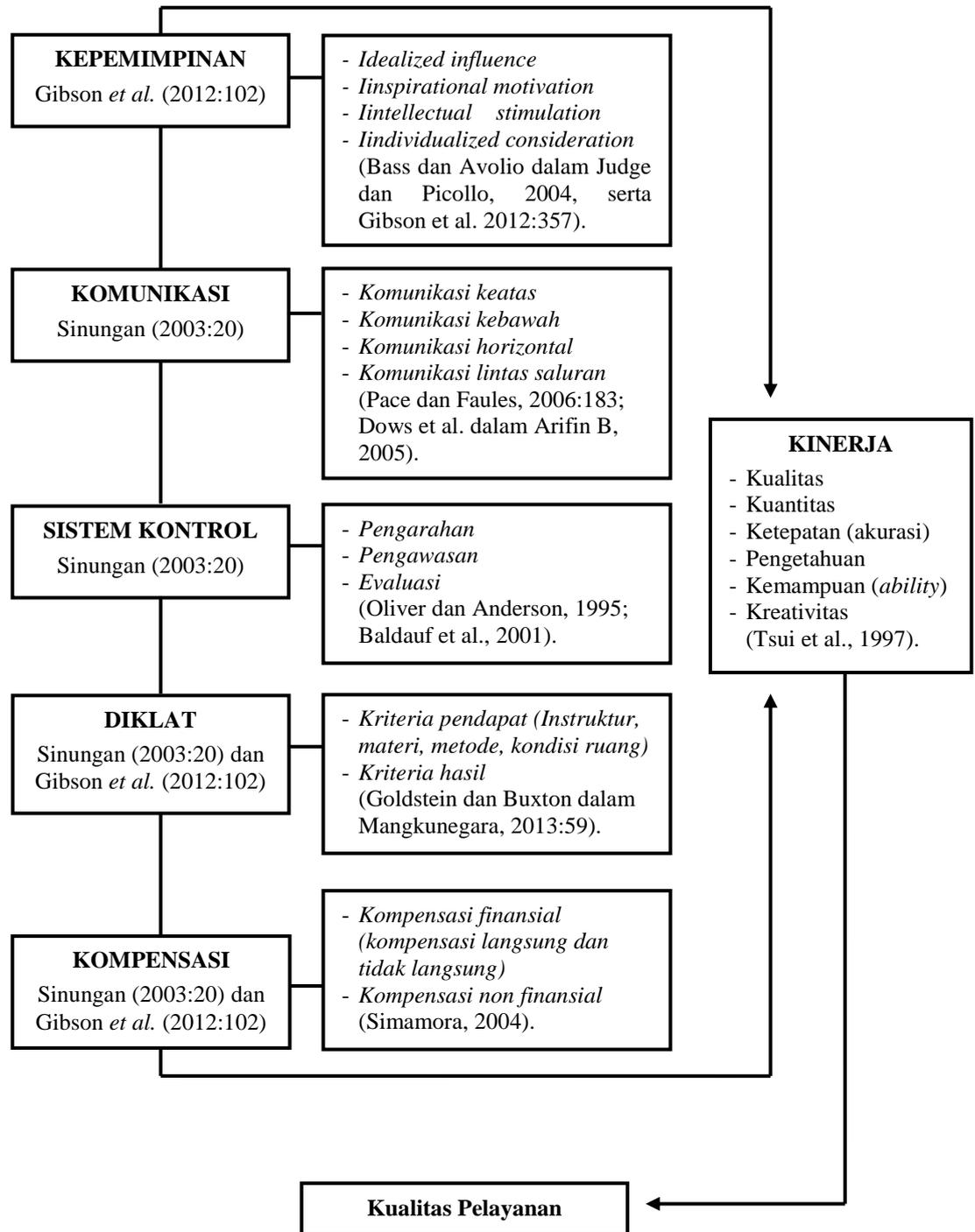
<p>2. Penelitian yang dilakukan oleh Bey Arifin, dengan judul “Pengaruh faktor-faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada tiga rumah sakit swasta di Semarang, tahun 2005”.</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada tiga rumah sakit swasta di Semarang.</p>	<p>Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Populasi meliputi seluruh karyawan yang ada di rumah sakit Roemani, Telogorejo, dan Panti Wilasa Semarang. Dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang menggunakan teknik <i>random sampling</i>.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel kepuasan komunikasi yang meliputi komunikasi pengawasan, komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan, dan komunikasi atasan dengan bawahan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>3. Penelitian yang dilakukan oleh Syeda Noorein Inamdard tahun 2007, dengan judul “Examining the scope of multibusiness health care firms: Implications for corporate strategy, Management control system and performance”</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi penerapan strategi manajemen pada institusi/perusahaan jasa pelayanan kesehatan. Terdiri dari tiga paper, yakni (1) strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan, (2) bagaimana menciptakan nilai ekonomi perusahaan, dan (3) mengeksplorasi peran sistem kontrol dalam berbagai struktur organisasi.</p>	<p>Analisis data pada paper pertama menggunakan multivariate statistical cluster analysis untuk mengklasifikasikan 796 perusahaan. Pada paper yang kedua menggunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i>. Dan pada paper ketiga menggunakan metode studi kasus untuk menjelaskan bagaimana dua perusahaan jasa kesehatan yang berbeda struktur organisasinya (sentralisasi dan desentralisasi) dalam menerapkan sistem kontrol manajemen</p>	<p>Paper pertama, tidak ada strategi tunggal perusahaan yang cocok diterapkan dalam meningkatkan kinerja keuangan. Sebaliknya, strategi yang berbeda tampil baik di bawah kondisi yang berbeda. Paper kedua, nilai ekonomi perusahaan dapat ditingkatkan dengan membentuk konsistensi antara lingkup bisnis, tingkat sentralisasi pengambilan keputusan dan metode pembayaran. Paper ketiga, terdapat perbedaan yang signifikan terkait nilai, risiko, laporan, langkah-langkah, kemajuan, praktek dan penggunaan teknologi informasi antara</p>

		untuk implementasi strategi perusahaan.	perusahaan yang menerapkan dan tidak menerapkan sistem kontrol. Sistem kontrol dapat menyelaraskan struktur dan strategi perusahaan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sarton Sinambela dan Parel Naibaho, yang berjudul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri, tahun 2011.”	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri.	Menggunakan metode Survey dengan pendekatan <i>cross sectional</i> . Populasi meliputi seluruh pegawai negeri sipil yang bertugas pada badan penelitian dan pengembangan Kementerian Dalam Negeri, dengan sampel sebanyak 192 pegawai yang dipilih menggunakan teknik <i>random sampling</i> .	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai negeri sipil, namun pengaruhnya terbilang rendah yaitu hanya sekitar 1,22%, sedangkan sisanya 98,78% harus dijelaskan oleh faktor lain.
5. Penelitian yang dilakukan Ali Erbas dan Tugay Arat (2012), dengan judul “The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: an examination of food chain premises in turkey.”	Untuk mengetahui pengaruh insentif finansial dan non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada 11 perusahaan makanan lokal yang ada di Turki.	Analisis data menggunakan beberapa teknik analisis dengan program SPSS 15.0 (pengaruh insentif finansial dan non finansial terhadap kepuasan kerja menggunakan <i>pearson correlation</i> , <i>independent sample t-test</i> menilai perbedaan gender terhadap insentif finansial dan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa insentif finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun insentif finansial memiliki efek yang lebih dominan dibandingkan dengan insentif non finansial.

		<p>non finansial, <i>one-dimensional analysis</i> menilai perbedaan tingkat pendapatan/insentive terhadap sikap dan kepuasan kerja). Sampel sebanyak 432 orang yang diambil secara random dari 11 perusahaan makanan lokal yang ada di turki.</p>	
--	--	--	--

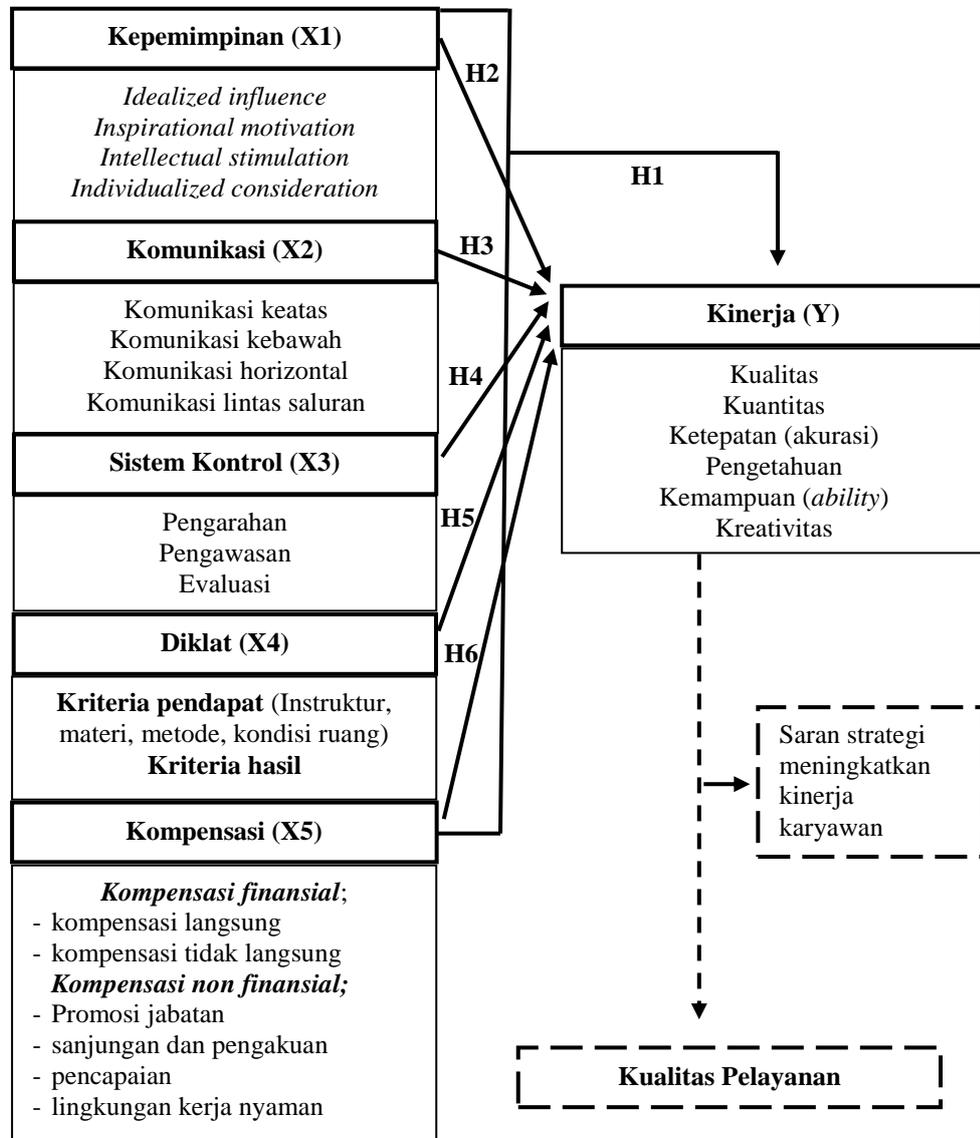
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada jumlah variabel yang akan diteliti, yang mana, penelitian terdahulu, masing-masing hanya meneliti pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, sementara penelitian ini mencoba mengeksplorasi pengaruh 5 (lima) variabel bebas yakni kepemimpinan, komunikasi, sistem kontrol, diklat dan kompensasi terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Perbedaan lain dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu juga terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel serta penggunaan teknik *sampling*, yang mana penelitian ini akan dilakukan di Puskesmas Totikum, kab. Banggai Kepulauan, Sulawesi Tengah, sampel sebanyak 41 orang karyawan dengan menggunakan metode sensus.

C. Kerangka Teori



Gambar 2.2 Kerangka teori

D. Kerangka Konsep



Keterangan :

: Diteliti

: Tidak diteliti

Sumber: Bass dan Avolio (1994), Pace dan Faules (2006), Oliver dan Anderson (1995), Baldauf et al. (2001), Goldstein dan Buxton, Simamora (2004), Tsui et al. (1997).

Gambar 2.3 Kerangka konsep

E. Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, sistem kontrol, diklat, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Bahri (2013) menyimpulkan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dessler (2007) dalam Bahri (2013) menjelaskan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan akan baik apabila pemimpin melakukan pelatihan, pengembangan, komunikasi, pengawasan dan motivasi pribadi kepada setiap karyawannya. Maka pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu untuk memotivasi bawahannya dalam melakukan pekerjaan atau tugas dengan lebih baik dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya.

Hasil penelitian Arifin (2005), Susanto dan Anisah (2013), menyimpulkan bahwa selain kepemimpinan, faktor komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bernard dalam Arifin (2005), menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (suatu sistem kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi serta bekerja sama dengan baik guna mencapai suatu tujuan yang sama pula. Sementara Robbins (2008) dalam Susanto dan Anisah (2013) mengungkapkan bahwa komunikasi yang baik adalah sangat penting bagi efektifitas kelompok atau organisasi apapun dalam pencapaian tujuan. Salah satu kekuatan terbesar yang merintangi tingkat

keberhasilan kinerja kelompok, terdapat pada kurangnya membangun/mengembangkan sistem komunikasi efektif.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Widaryanto (2005) menyimpulkan bahwa selain kepemimpinan dan komunikasi, sistem kontrol juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sistem kontrol yang dimaksudkan adalah sistem kontrol yang berorientasi pada perilaku, dimana segala aktivitas karyawan akan diawasi, diarahkan dan dievaluasi. Widaryanto (2005) menjelaskan bahwa perilaku kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan akan tergantung dari kontrol semacam apa yang diterimanya. Jika sistem kontrol yang diterimanya bersifat positif maka akan berdampak positif pula pada kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika sistem kontrol yang diterima bersifat negatif, maka akan berdampak negatif pula pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinambela dan Naibaho (2011), Simanjuntak dan Tua (2015), menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesan pertama yang dilihat oleh pelanggan terhadap baik buruknya suatu pelayanan terletak pada kemampuan dan keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai/karyawan harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga karyawan tersebut terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Sinambela dan Naibaho, 2011). Program

pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin guna menunjang pencapaian kinerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian Bahri (2013) menyimpulkan bahwa kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2006) dalam Bahri (2013) mengemukakan bahwa salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi. Sementara Hasibuan (2010) dalam Bahri (2013) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah memotivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer/pimpinan akan mudah memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : kepemimpinan, komunikasi, sistem kontrol, diklat, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Prabandari (2013) dan Bahri (2013) menyimpulkan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi serta dapat membimbing karyawan dengan baik, akan dapat menumbuhkan motivasi serta semangat

kerja karyawan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2005) menunjukkan bahwa semua variabel komunikasi yang meliputi komunikasi pengawasan, komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan, umpan balik individu dan komunikasi atasan dengan bawahan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Mazzei (2010), Dasgupta et al. (2013), Susanto dan Anisah (2013) yang menyimpulkan bahwa sistem komunikasi efektif yang dibangun organisasi akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Widaryanto (2005), Inamdar (2007), Neves (2012), menyimpulkan bahwa sistem kontrol yang diterapkan dengan baik, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja

organisasi secara keseluruhan. Inamdar (2007) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem kontrol dalam menyelaraskan struktur dengan strategi perusahaan, dapat menciptakan hal positif yang signifikan terkait nilai, risiko, laporan, langkah-langkah, kemajuan, praktek dan penggunaan teknologi informasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sinambela dan Naibaho (2011), Simanjuntak dan Tua (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai/karyawan harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga karyawan tersebut terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Sinambela dan Naibaho, 2011). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Erbasi dan Arat (2012) menunjukkan bahwa insentif finansial dan non finansial berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun insentif finansial memiliki efek yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun perusahaan tidak boleh mengesampingkan pentingnya pemberian insentif non finansial. Insentif finansial dan non finansial harus dikombinasikan/dijalankan bersama-sama, insentif finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sementara insentif non finansial dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan terhadap organisasi/perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.