

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Studi kepustakaan mengenai variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pembelajaran organisasi dan kinerja serta penelitian terdahulu yang relevan disajikan berdasarkan konsep/teori yang diperoleh dari berbagai buku referensi dan jurnal ilmiah yang relevan. Penelitian ini berfokus pada kinerja yang tidak lain merupakan indikator dari keberhasilan suatu organisasi, terutama instansi atau program yang berasal dari pemerintah, seperti halnya program Kota Tanpa Kumuh (Kotaku) di Kabupaten Ciamis. Kinerja program ini diharapkan mengalami peningkatan melalui kinerja sumber daya manusianya terutama melalui kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pembelajaran organisasi.

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh organisasi/instansi dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi pendorong dan stimulus bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi mencapai tujuannya. Kepemimpinan merupakan sebuah proses pemberian fasilitas kepada individu dan korelatif untuk mencapai tujuan bersama

serta mempengaruhi orang lain untuk menyetujui dan memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana mendapatkan pencapaian yang efektif dan efisien (Yulk, 2010: 8). Selanjutnya kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok atau individu dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins & Timothy, 2011: 210).

Kepemimpinan terdiri dari beberapa unsur, yaitu kumpulan orang, kekuasaan, mempengaruhi seseorang, dan nilai (Bangun, 2012: 340). Berikut adalah uraian mengenai unsur-unsur tersebut.

1) Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pemimpin dan bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya kelompok tersebut, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Semakin dilaksanakan dengan baik maka semakin besar wewenang seorang pemimpin untuk mengatur seorang dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan (Robbins & Timothy, 2011: 188)

2) Kekuasaan

Dalam organisasi, para anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari pada kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi.

3) Memengaruhi Orang

Kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartini Kartono, 2011: 57)

4) Nilai

Unsur nilai dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan pemimpin berkaitan dengan nilai.

James Mc Gregor berpendapat bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin (Bangun, 2012: 341).

2.1.1.1 Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki watak yang menjadi karakter tersendiri bagi pemimpin. W. J. Reddin mengelompokan pola dasar kepemimpinan menjadi 3 (tiga) orientasi, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task orientation*),

berorientasi pada hubungan kerja (*relationship orientation*), dan berorientasi pada hasil yang efektif (*effectiveness orientation*) (Kartini Kartono, 2011: 34). Disamping itu, terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yaitu sebagai berikut: (Suwatno dan Priansa, 2011: 156)

- 1) Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*). Tipe kepemimpinan ini dimana pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim;
- 2) Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*). Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis;
- 3) Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*). Kepemimpinan otoriter ditandai dengan pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut;
- 4) Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*). Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya;
- 5) Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*). Dalam setiap permasalahan, pemimpin yang demokratis selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan

merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masingmasing;

- 6) Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*). Kepemimpinan berdasarkan bakat memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan dengan senang hati diikuti oleh pengikutnya. Bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan, selain itu pemimpin dapat melakukan penyesuaian terhadap bawahannya sehingga dapat terjalin hubungan kerja yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi dan Sifat Pemimpin

Fungsi dan sifat pemimpin berdasarkan beberapa pendapat ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Kartini Kartono (2011: 93) fungsi dari kepemimpinan yaitu memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengatur organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para bawahannya menuju tujuan organisasi, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan;
- 2) Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 149) seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan 2 (dua) fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan

kewajiban yang dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain mengadakan berbagai macam kegiatan, mencari dan memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, melakukan koordinasi, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Sedangkan, fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi;

- 3) Menurut G.R Terry dalam Kartini Kartono (2011: 47) seorang pemimpin yang unggul memiliki sifat-sifat berikut ini, yaitu kekuatan (*power*), stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Berdasarkan beberapa ahli di atas mengenai fungsi dan sifat pemimpin, maka fungsi dari kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan terdiri dari beberapa jenis, salah satu diantaranya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mengarahkan dan mengoordinasikan serta mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Dalam arti lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah

konsep menjadi tindakan nyata. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa bersemangat dan berenergi (Kendra, 2013: 45).

Karim berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut: (Setiawan dan Muhith, 2013: 77)

1. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi;
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
3. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang;
4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan;
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional (*transformational leader*) merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan

dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010: 305). Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Robbins & Timothy, 2011: 272).

Menurut Bass kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2010: 313).

Menurut Burns dalam Sedarmayanti (2011: 68) kepemimpinan transformasional mampu melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang

mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, rasa hormat terhadap pemimpin, dan berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja (Bass, 2011: 172). Menurut Avolio (2011: 144) pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui 3 (tiga) perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi 2 (dua), yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Bass (2011: 172) memandang bahwa pemimpin transformasional hendaknya mampu menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini: (Yulk, 2010: 278).

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal adalah kemampuan mempengaruhi bawahan tentang pentingnya nilai-nilai, moral, etika, keyakinan, serta komitmen dan tekad

untuk mewujudkan suatu tujuan. Artinya pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi/dipuji pengikut. Indikator ini meliputi rasa hormat, kepercayaan, dan menjadi panutan bawahannya;

2. Motivasi yang Menginspirasi (*inspirational motivation*)

Inspirational Motivation merupakan kemampuan atasan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sedemikian rupa sehingga menimbulkan inspirasi bagi bawahan untuk berkomitmen guna mencapai tujuan. Kemampuan menginspirasi pemimpin membuat bawahan yakin bahwa tujuan dapat dicapai secara sukses. Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, Indikator ini meliputi sejauh mana pemimpin dapat menjadi seorang motivator dan memiliki tujuan yang jelas.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Simulation*)

Rangsangan Intelektual merupakan kemampuan pemimpin mendorong bawahan agar dapat mengembangkan kemampuan, menganalisis bagaimana cara kerja baru, dan menciptakan cara kerja baru yang lebih baik. Dengan demikian adanya dorongan tersebut membuah bawahan lebih kreatif, inovatif, dan kritis. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk

memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya. menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas , metode atau cara-cara baru. Indikator ini meliputi ide kreatif dan penyelesaian masalah (*problem solving*).

4. Pertimbangan Individu (*Individualized consideration*)

Pertimbangan Individu merupakan kemampuan pimpinan untuk memperhatikan dan memperlakukan bawahan secara individu dengan semaksimal mungkin. Pemimpin secara empati dapat mendengar masalah dan keluhan dari bawahan serta memberi nasihat yang dibutuhkan oleh bawahan. Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan bawahannya. Indikator ini meliputi pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan hubungan dengan bawahan.

2.1.3 Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya, komunikasi yang lazim dilakukan pada organisasi terdiri dari komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Berikut adalah bentuk-bentuk dari suatu komunikasi organisasi (Arni Muhammad, 2009: 95)

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tulisan. Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tulisan adalah apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan;

2. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal merupakan penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak, dan sentuhan.

Berdasarkan jumlah interaksi yang terjadi dalam sebuah komunikasi organisasi, dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori komunikasi (Arni Muhammad, 2009: 158)

1. Komunikasi Interpersonal, yaitu proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya;

2. Komunikasi Kelompok Kecil, yaitu suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain, dan berkomunikasi tatap muka;
3. Komunikasi Publik, yaitu pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi atau yang di luar organisasi, secara tatap muka atau melalui media.

2.1.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Pawito dan Sardjono mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dengan pesan dipindahkan (melalui suatu saluran) dari suatu sumber kepada penerima dengan maksud mengubah perilaku, perubahan dalam pengetahuan, sikap dan atau perilaku lainnya (Suharsono & Dwiantara, 2013: 78). Sekurangnya didapati 4 (empat) unsur utama dalam model komunikasi yaitu sumber (*the source*), pesan (*the message*), saluran (*the channel*) dan penerima (*the receiver*). Edwin B Flippo mendefinisikan komunikasi sebagai aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide (Mangkunegara, 2011: 145). Sedangkan menurut Hovland, Janis dan Kelley komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain (Arni Muhammad, 2009: 4).

Husaini Usman mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Biller Panjaitan, 2016: 155). Disamping itu, komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan

suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2011: 145). Menurut De Vito komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang atau kelompok dengan orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika.

Menurut Samuel C. Certo dan S.Trevis Certo, Komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu lainnya. Informasi yang digunakan adalah setiap pikiran atau ide bahwa manajer ingin berbagi dengan orang lain. Secara umum, komunikasi melibatkan proses dari satu orang memproyeksikan pesan ke satu atau lebih orang lain, yang mengakibatkan setiap orang mengerti pada pemahaman umum dari pesan (Biller Panjaitan, 2016: 156). Menurut Goldhaber mengemukakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Arni Muhammad, 2009: 5).

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses yang terjadi dalam suatu sistem, dimana ada sumber komunikasi yang memengaruhi penerima untuk tujuan tertentu, dengan memanipulasi signal, yang diteruskan melalui suatu jalur komunikasi yang ada di antara sumber dan penerima sehingga menimbulkan satu timbal balik (*feedback*) sebagai bentuk efek dari komunikasi tersebut.

2.1.3.2 Indikator Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Oleh karenanya, indikator komunikasi organisasi adalah sebagai berikut: (Mangkunegara, 2011: 146)

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi. Artinya kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain;
2. Intensitas komunikasi. Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan untuk kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi;
3. Efektivitas komunikasi, indikator ini mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator;
4. Tingkat pemahaman pesan. Artinya, seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan;

5. Perubahan sikap. Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

2.1.3.3 Saluran Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki beberapa saluran, diantaranya adalah sebagai berikut: (Biller Panjaitan, 2016: 157)

1 Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Kendala saluran ini adalah keterlambatan, yakni informasi/komunikasi harus melalui beberapa level organisasi. Keterlambatan ini sering membuat frustrasi sehingga manajer puncak mendesak agar informasi dikirim langsung ke karyawan atau kelompok kerja tertentu.

2 Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas artinya komunikasi dari bawahan ke atasan, saluran ini sangat penting karena beberapa alasan, yaitu:

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya;
- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka;
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan – bahkan mendorong – keluhan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya;
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran-saran mengenai operasi organisasi;
- 5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah;
- 6) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

3. Komunikasi Menyilang

Komunikasi menyilang atau komunikasi lateral meliputi aliran informasi secara horizontal, dengan orang pada level organisasi yang sama atau setara, dan aliran informasi secara diagonal, dengan orang pada level yang berbeda yang

tidak memiliki hubungan melapor secara langsung. Jenis komunikasi ini digunakan untuk mempercepat aliran informasi, untuk meningkatkan pemahaman, dan untuk mengkoordinasikan usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Pace dan Faules komunikasi horizontal muncul paling sedikit karena 6 (enam) alasan berikut: (Biller Panjaitan, 2016: 144)

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, yaitu para karyawan saling bertemu untuk meng koordinasikan pembagian tugas;
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Artinya apabila gagasan beberapa orang menjanjikan hasil yang lebih baik dari gagasan dari satu orang, komunikasi horizontal menjadi amat penting;
- 3) Untuk memecahkan masalah. Komunikasi antara sesama karyawan, terutama dalam satu amat baik digunakan sebagai sarana memecahkan masalah;
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama. Pertemuan dan pembicaraan, misalnya, di antara dosen yang tingkat organisasinya sama dan jurusan/program studi yag sama amat penting untuk mencapai pemahaman yang sama;
- 5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan. Individu-individu sering mengembangkan pilihan dan prioritas yang akhirnya sering menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi horisontal di antara para karyawan dalam unit kerja amat penting;

- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antar pribadi. Artinya kebanyakan komunikasi horizontal bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antar pribadi.

2.1.3.4 Tujuan Komunikasi Organisasi

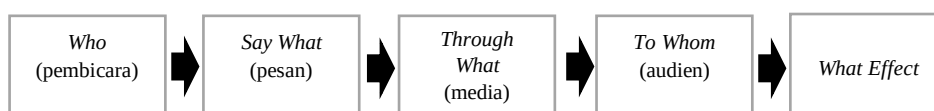
Komunikasi organisasi bertujuan memperoleh pengertian, dukungan, gagasan, dan tindakan. Selain itu, komunikasi juga menyertakan bahasa yang komunikatif antara pelaku organisasi. Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Krizan menyatakan bahwa setidaknya terdapat empat tujuan komunikasi yaitu: (Ismail solihin, 2009: 171 – 173)

1. Penerima pesan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh pengirim. Agar diperoleh pemahaman atas pesan yang disampaikan, pesan tersebut haruslah jelas dan baik. Pengirim maupun penerima harus memiliki makna yang sama terhadap pesan yang disampaikan;
2. Penerima pesan memberikan tanggapan terhadap pesan yang disampaikan (respon penerima). Artinya, tujuan selanjutnya dari komunikasi yang dilakukan oleh manajer adalah agar pihak yang diajak berkomunikasi memberikan tanggapan atas pesan yang disampaikan. Tanggapan itu bisa berupa tanggapan positif, negatif, maupun netral;
3. Membangun hubungan saling menguntungkan (*favorable relationship*), yaitu dimaksudkan agar terciptanya hubungan saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi;

4. Membangun nama baik organisasi (*organizational Goodwill*). Maksudnya dengan komunikasi yang baik kepada internal stakeholders maupun external holders, organisasi dapat membangun nama baik organisasi itu.

2.1.3.5 Model Komunikasi

Komunikasi pada dasarnya melibatkan beberapa entitas, yaitu komunikator selaku orang yang memberikan informasi dan komunikan, yaitu seseorang yang menerima informasi tersebut. Lebih lanjut lagi, komunikasi memiliki model sebagai berikut: (Lasswell dalam Arni Muhammad, 2009: 6)



Gambar 2.1
Model Komunikasi

1. *Who* adalah menunjuk kepada siapa siapa yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi, dalam istilah lain disebut dengan komunikator, atau orang yang memberikan informasi;
2. *Says what* adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut;
3. *Through what* adalah melalui media apa komunikasi tersebut dilakukan. Media ini maksudnya adalah alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan atau gambar;
4. *To whom* adalah menanyakan siapa yang menjadi *audience* atau penerima dari dari komunikasi. Atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ia ingin disampaikan diberikan. Dalam istilah lain disebut dengan komunikan;

5. *What effect* adalah efeknya dari komunikasi tersebut. Pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan dua hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan apa yang dilakukan orang sebagai hasil dari komunikasi.

2.1.4 Teori Organisasi

Organisasi diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan sarana untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang terdiri dari banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing. Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins & Timothy, 2011: 213). Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2016: 120) Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ferland, organisasi memiliki ciri – ciri sebagai berikut: (Hasibuan, 2016: 125)

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal;
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan;
3. Tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya;

4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan;
5. Adanya suatu tujuan.

Selain dipandang sebagai wadah kegiatan, organisasi juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

2.1.5 Pembelajaran Organisasi

Proses pembelajaran dalam sebuah organisasi merupakan suatu proses organisasional yang melibatkan beberapa elemen, baik itu individu, kelompok, level organisasional yang akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan. Pembelajaran organisasi yang efektif adalah dimana para karyawan pada semua tingkatan (lini) organisasi secara berkesinambungan selalu melakukan indentifikasi permasalahan dan peluang yang mungkin timbul serta membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas untuk menjadi lebih produktif. Terdapat 8 (delapan) karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu: (Muchni Marlitan, 2011: 3)

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari;
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam

organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar;

3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan;
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran;
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran;
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten;
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok pelanggan (*supplier – customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen;
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

2.1.5.1 Definisi Pembelajaran Organisasi

Dalam pembelajaran organisasi diperlukan proses pembelajaran interaktif untuk menanggapi perubahan internal dan eksternal organisasi serta konsep yang digunakan dalam organisasi untuk mendiskripsikan aktivitas yang terjadi dalam organisasi dan merupakan bentuk dari organisasi ketika aktivitas atau proses

pembelajaran terjadi dalam organisasi (Lianna Octavia, 2015: 79). Pranata berpendapat bahwa pembelajaran organisasi adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman dan mampu melakukan eksperimen akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wijaya Sheleen, 2015: 88). Organisasi haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan penting pada setiap individu organisasi (Lukito Shieren Kurniasari, 2014: 3).

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang secara terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito Shieren Kurniasari, 2014: 3). Pembelajaran organisasi diartikan sebagai perubahan dalam pengetahuan organisasi untuk memberikan pengalaman kepada organisasi (Wijaya Sheleen, 2015: 44). Dimana individu secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, dengan menambah pola berfikir yang lebih baik, adanya aspirasi bersama yang terbuka, dan individu secara bersama terus belajar (Yulia Yemima, 2015: 67).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Indikator Pembelajaran Organisasi

Terdapat 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt, yaitu sebagai berikut. (Muchni Marlitan, 2011: 3)

1. Sistem berpikir, yaitu kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif;
2. Model mental, yaitu asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam mengenai bagaimana pengaruh pemahaman terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi;
3. Keahlian personal, yaitu mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi;
4. Kerjasama tim, yaitu keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota yang diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai team learning dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan 3 (tiga) dimensi penting, yakni:
 - 1) kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting;
 - 2) kemampuan untuk bertindak dengan cara yang inovatif dan koordinatif;

- 3) kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.
5. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati;
6. Dialog, yaitu kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukkan pandangannya sendiri.

Disamping itu, faktor-faktor pembelajaran adalah sebagai berikut:

(Muchni Marlikan, 2011: 4)

1. Budaya belajar, yaitu serangkaian perilaku, kebiasaan dan budaya dalam pembelajaran yang dilakukan suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku tindakan yang diwujudkan dalam kinerja;
2. Masa depan organisasi, yaitu tujuan maupun keinginan merupakan landasan organisasi dalam menentukan masa depan organisasi;
3. Arah tukar menukar informasi tentang belajar, yaitu informasi menentukan arah ke mana organisasi akan belajar dan mengembangkan pembelajarannya serta informasi haruslah terarah baik dari pemimpin kepada anggota organisasi dan sebaliknya;

4. Komitmen belajar, yaitu belajar adalah faktor penting sebuah organisasi untuk dapat bertahan dari kompetitor dan telah menjadi komitmen organisasi untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam belajar.

2.1.6 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 67). Seseorang dikatakan memiliki kinerja tinggi ketika memiliki karakter sebagai berikut: (Pace dalam Mangkunegara, 2011: 68)

1. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat;
2. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa;
3. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya;
4. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan;
5. Individu yang lebih senang bertanggungjawab secara personal atas tugas yang dikerjakan;
6. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri;
7. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian;

8. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

2.1.6.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 67). Rivai dan Basri mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jadi, berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dapat dicapai oleh karyawan berdasarkan dengan kemampuan kerja yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya (Kaswan, 2012: 187).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu dan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut “*level performance*”. Biasanya orang yang memiliki *level performance* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah (Moenir, 2011: 25). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2013: 260). Selanjutnya kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012: 136).

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi (Umam, 2010: 189). Terlebih lagi, definisi kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Maulizar, 2012: 60).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselsesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

2.1.6.2 Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel terdapat 6 (enam) kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja, yaitu sebagai berikut: (Kaswan, 2012: 187)

1. Kualitas. Artinya seberapa baik proses atau hasil dalam menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas dalam organisasi;

2. Kuantitas. Yaitu jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan;
3. Ketepatan Waktu. Yaitu seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain;
4. Kebutuhan untuk Supervisi. Yaitu seberapa jauh atau baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan;
5. Dampak Interpersonal. Yaitu seberapa jauh atau baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik, dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

Gary Dessler berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada (Harbani, 2013: 44). Tujuan penilaian kinerja yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata. Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012: 68). Berikut adalah pengukuran kinerja: (Dharma, 2012: 67)

- 1) Kuantitas, indikator ini meliputi jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu, jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja;
- 2) Kualitas, yaitu meliputi pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan

waktu yang lalu, dan pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja;

- 3) Ketepatan Waktu, yaitu meliputi waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu, dan waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

2.1.6.3 Kriteria Kinerja

Menurut Schuler dan Jackson, kinerja yang baik terdiri kriteria sebagai berikut: (Harsuko, 2011: 67).

- 1) Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya;
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku, yaitu berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal;
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, yaitu ditandai dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Disamping itu, Bernandin & Russell mengungkapkan beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut: (Riani, 2011: 45)

- 1) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*), ditandai dengan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan;
- 2) Kualitas Kerja (*Quality of Work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan;
- 3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
- 4) Kreativitas (*Creativeness*), maksudnya adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul dalam organisasi;
- 5) Kerja Sama (*Cooperation*), yaitu kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi;
- 6) Ketergantungan (*Dependability*), yaitu kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
- 7) Inisiatif (*Initiative*), ditandai dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
- 8) Kualitas Personal (*Personal Qualities*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.6.4 Evaluasi Kinerja

Kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan standar yang diharapkan atau belum.

Evaluasi ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan. Menurut Leon C. Mengginson penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2011: 9).

Metode evaluasi kinerja karyawan menurut Werther dan Davis dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi pada masa lampau (*past based methods*) dan masa depan. (Suwatno dan Priansa, 2011: 204)

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu (*past based methods*)

Terdapat beberapa metode untuk penilaian prestasi kinerja berdasarkan masa lampau, yaitu:

- a. Skala Peringkat (*Rating scale*). Teknik penilaian ini memiliki kelebihan yaitu hanya memerlukan biaya yang rendah, latihan yang dilakukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan kepada karyawan dalam jumlah yang besar. Teknik ini dilakukan dalam skala waktu tertentu dengan rentang nilai dari rendah hingga tinggi. Salah satu kekurangan dari teknik ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja;
- b. Metode *Checklist*. Metode penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung kepada karyawannya. Atasan hanya perlu memilih prestasi kerja dan karakter karyawan dari kalimat-kalimat yang disediakan (pilihan) yang

telah diberi bobot, sehingga pada akhirnya bobot tersebut dapat diakumulasikan dan hasilnya akan menunjukkan pencapaian kinerja karyawan;

- c. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*). Metode ini mengharuskan atasan melakukan pencatatan atas segala sesuatu hal yang baik dan buruk yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya selama masa evaluasi. Keseluruhan hasil pencatatan tersebut akan dikelompokkan menurut kriterianya, yang selanjutnya hal ini juga dapat dijadikan masukan bagi karyawan tersebut. Kelemahan dari metode ini adalah atasan sering malas untuk melakukan pencatatan dari setiap hal yang dilakukan oleh karyawannya;
- d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*). Teknik ini dilakukan langsung oleh tenaga ahli dari personalia berdasarkan data informasi yang diterima dari atasan langsung tentang kinerja karyawannya. Kemudian tenaga ahli akan melakukan evaluasi berdasarkan data yang diterimanya dan hasilnya akan diberikan kembali kepada atasan yang bersangkutan yang kemudian akan didiskusikan bersama dengan karyawan tersebut;
- e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja. Pada metode ini prestasi kerja dinilai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tes tersebut dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan;
- f. Metode Evaluasi Kelompok. Metode ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung, yang biasanya ditujukan untuk proses pengambilan keputusan,

contoh keputusan kenaikan upah, promosi dan lain sebagainya kepada satu karyawan dengan membandingkannya dengan karyawan lain yang ada pada kelompoknya;

2. Metode penilaian berorientasi masa depan (*Future Based Methods*)

Metode berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada personalia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan. Teknik penilaian ini meliputi:

- a. Penilaian diri (*Self-Appraisal*). Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri karyawan, dengan menilai dirinya sendiri sehingga upaya perbaikan cenderung lebih mudah untuk dapat dilakukan;
- b. Penilaian psikologis (*Psychological Appraisal*). Penilaian ini dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, dan diskusi langsung dengan atasan. Hal ini penting untuk menentukan kemampuan seseorang di masa yang akan datang, atau dalam proses pengembangan karir;
- c. Pendekatan *Management by Objective (MBO)*. Inti dari metode *MBO* adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, dan penilaian prestasi kerja dilakukan bersamaan dengan proses tersebut.

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara menilai hasil kerja. Tujuan dari evaluasi prestasi kerja menurut Werther dan Davis adalah sebagai berikut: (Suwatno dan Priansa, 2011: 197)

- a. *Performance Improvement*. Artinya, memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja;
- b. *Compensation Adjustment*. Artinya, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya;
- c. *Placement Decision*. Artinya, menentukan promosi, transfer, dan demotion;
- d. *Training and Development Needs*. Berarti mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal;
- e. *Carrer Planning and Development*. Artinya, memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai;
- f. *Staffing Proccess Deficiencies*. Maksudnya yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan;
- g. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Atinya membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia;

- h. *Equal Employment Opportunity*. Artinya, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan;
- i. *External Challenges*. Yaitu faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja;
- j. *Feedback*. Yaitu, memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.6.5 Faktor Pencapaian Kinerja

Mitchel menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu terdiri dari faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). (Sinambela, 2012: 9)

1. Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata dan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya;

2. Motivasi Kerja (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri

pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk memperkaya pembahasan dan sumber teori yang digunakan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Shonubi, A. O. & Akintaro, A. A. 2016. The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance	The research findings no doubt have validated the synerginous relationship between communication approach and efficient organizational performance	Has similar variabel, such as communication and prganizational performance; Quantitative Research	The past research used regression method, otherwise the current study uses the path analysis; The questionnaire, object, and indicators are totally different;	International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. ISSN: 2349-2031. Volume 3 issue 3. Pp. 1904-1914
2	Awamleh, R., Mahate, A. & Evans, J. 2005. A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector	Results confirmed that to elicit higher levels of satisfaction and performance among bank employees, managers/supervisors need to demonstrate transformational leadership attributes	Quantitative Research	The current study only apply the transformational leadership style; The questionnaire, object, and indicators are totally different;	Journal of Comparative International Management, 8 (1). Pp. 3-19.
3	Muhammad Anshar. 2017. The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional	Visionary leadership, learning organization & innovative behavior have a direct and positive impact on performance, visionary leadership, and learning organization have a direct and positive impact on innovative behavior and visionary leadership have a direct and positive impact on learning organization	Quantitative Research	The past, used two of independent variable (Performance of Customs and Excise Functional). The object and indicators are totally different	International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164. Vol. 1, No.2. Pp 52-60

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction (Study of Private School In Pakistan)	Transactional and transformational both are significantly positive associated with Employee performance however transactional leadership was more significant then transformational	Quantitative Research	The current study only use transformational leadership; There is no mediating variable; The questionnaire, object, and indicators are totally different;	Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 4. Publisher: Global Journals Inc. (USA). Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853
5	Norashikin Hussein. Amnah Mohamad. Fauziah Noordin. Noormala Amir Ishak. 2014. Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education	It is vital that public institutions of higher education (PIHEs), parallel to other organizations, become learning organizations to ensure that organizational objectives are attained	Quantitative Research; Similar variables as learning organization and organization performance	The last study used intervening variable, such as learning organization. The questionnaire, object, and indicators are totally different.	Procedia – Social and Behavioral Sciences 130. Pp. 299 – 304
6	Bruce K. Berger. 2014. READ MY LIPS: Leaders, Supervisors, and Culture Are the Foundations of Strategic Employee Communications	Supervisors, and Culture Are the Foundations of Strategic Employee Communications	Similar variables as communication	The last study used qualitative method	Research Journal of the Institute for Public Relations. Vol. 1, No. 1. Institute for Public Relations. Pp. 1 – 17
7	Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge. 2012. The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya	The survey method is appropriate for this kind of study as it provides a quantitative description of attitudes	Quantitative research	The indicator, questionnaire and object are different; Common variable of leadership style	International Journal of Business and Commerce Vol. 2, No.1. ISSN: 2225-2436. Pp. 1 – 12

8	Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal, Daria Gom, Ruth S. Siganul. 2015. Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator: A Conceptual Framework	Organizational Culture, Organizational Performance, Employee Engagement have significant Organizational Communication.	Quantitative Research	The last study used mediator variable (Organizational Communication); It was A Conceptual framework approach	American Journal of Economics 2015, 5(2). Pp. 128-134
9	Paraskevi Dekoulou, Panagiotis Trivellas. 2015. Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector	Learning-oriented operation is a crucial predictor of both employee job satisfaction and individual performance, while job satisfaction proved to be a mediator of the relationship between learning organization and job performance	Quantitative Research	The current study only generates the performance but the past measures two of dependen variable (Satisfaction and performance); The object and indicators of each variable are different	Procedia – Social and Behavioral Sciences 175. Pp. 367 – 375
10	Victor J. Garcia-Morales, Francisco Javier Lorens-Montes and Antonio J. Verdu-Jover. 2008. The Effects of Transformational Leadership on Org. Performance through Knowledge & Innovation	Transformational Leadership, Knowledge and Innovation have an effect on Organizational Performance	Quantitative Research	The last study used moderating variable (Knowledge and Innovation)	British Journal of Management, Vol. 19. Pp. 299–319
11	Muchni Marlitan. 2011. Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai standardized value (0,526) dan p-value (0,002). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai standardized value (0,391) danp-value (0,00)	Penelitian Kuantitatif	Varibel penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi sebagai variabel independen; Penggunaan indikator pada setiap varibel yang sama (Pembelajaran Organisasi dan Kinerja); objek penelitian	Jurnal Manajemen Bisnis. Volume 1 No. 01. Pp. 57 – 64

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Rusdi. 2017. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bacukiki Barat Kota Parepare	Kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja Pegawai di Kantor kecamatan Bacukiki Barat Kota Pare-Pare, hal ini di tunjukkan dengan nilai thitung > ttabel dan signifikansi < 0,05	Penelitian Kuantitatif; Terdapat beberapa variabel yang sama seperti kepemimpinan, komunikasi dan kinerja	Perbedaan indikator dan objek penelitian yang digunakan; metode penelitian yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah regresi	Jurnal Noken 3 (1). Pp. 48 – 61
13	Biller Panjaitan. 2016. Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat Cimahi	Komunikasi dan Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat Cimahi	Penelitian Kuantitatif; Kesamaan beberapa variabel penelitian seperti komunikasi dan kinerja	Penelitian terdahulu menggunakan variabel lingkungan kerja dalam mengetahui kinerja; perbedaan objek dan metode penelitian (regresi)	Dimensia Volume 13 Nomor 2. Pp. 13 – 49
14	Didi Wandi, Suhroji Adha, dan Iyah Asriyah. 2019. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten	Komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten dengan nilai t hitung sebesar 8,721 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan koefisien determinasi (R ²) yang didapat sebesar 0,481 yang artinya sebesar 48,1% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi	Penelitian Kuantitatif	Perbedaan pada objek dan metode penelitian	Jurnal Ekonomi Vokasi. ISSN 2622-4240. Vol. 2 No 2. Pp. 18 – 30.
15	Muchni Marlikan. 2011. Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan <i>standardized value</i> (0,526) dan <i>p-value</i> (0,002). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan <i>standardized value</i> (0,391) dan <i>p-value</i> (0,00)	Penelitian Kuantitatif; Persamaan variabel penelitian (pembelajaran organisasi dan kinerja)	Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja dalam mengetahui kinerja; perbedaan objek dan metode penelitian (regresi)	Jurnal Manajemen Bisnis Volume 1 No. 01. Pp. 57 – 64
16	Dimas Okta A. 2016. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)	Komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan	Penelitian Kuantitatif; Persamaan variabel penelitian (komunikasi dan kinerja)	Penelitian terdahulu memiliki variabel mediator, yaitu kepuasan kerja dalam mengukur kinerja; Metode penelitian	Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1. Pp. 16 – 30

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)	Kepemimpinan transformasional pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan; pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian Kuantitatif; Persamaan beberapa variabel penelitian (kepemimpinan dan kinerja)	Penelitian terdahulu menggunakan variabel <i>intervening</i> (motivasi kerja); Perbedaan objek dan metode analisis	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ISSN : 2337-3067. Vol 3. No 9. Pp. 533 – 550.
18	Nunik Lestari Dewi, Yuliana Gunawan, Selma Aghnia Vira. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bumh Di Kota Bandung dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Moderasi (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero))	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%	Penelitian Kuantitatif;	Perbedaan objek dan metode penelitian pada pendahuluan (regresi sederhana), sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur; Memiliki variabel moderator (Organizational Citizenship)	SOSIO DIDAKTIKA: Social Science Education Journal. Volume 5, No 1. Pp. 87 – 103
19	Abdul Wahab Podungge. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone	Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango baik secara parsial maupun simultan	Penelitian Kuantitatif; Terdapat beberapa variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja	Pada penelitian terdahulu, peneliti menitikberatkan pada peningkatan kualitas kinerja; objek dan metode penelitian yang digunakan	Journal of Public Administration Studies. Volume 1. No. 1. P-ISSN: 2614-2112, E-ISSN: 2614-2090. Pp. 1 – 13
20	Sekar Nindita Adila Putri dan Dadang Iskandar. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur)	Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53,6% terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur	Penelitian Kuantitatif; Terdapat beberapa variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja	Objek dan metode penelitian berbeda; Perbedaan indikator yang digunakan dalam mengukur setiap variabel	e-Proceeding of Management. ISSN : 2355-9357. Vol.3, No.2. Pp. 1086 – 1095.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif, Suharjono. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.	Memiliki variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja.	Menggunakan metode analisis SEM.	Jurnal Manajemen & Agribisnis Vol. 11, No. 2. Pp. 68 – 76
22	Dewantika Putri Ningtyas. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Sragen.	Kinerja karyawan pada PDAM Sragen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional	Memiliki variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja.	Metode analisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
23	Kafendar Bela Rezaka. 2016. Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Bimatex	Kinerja karyawan di Perusahaan Bimatex dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan lingkungan kerjanya	Variabel penelitian memiliki kesamaan, yaitu komunikasi dan kinerja	Metode analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah regresi linier berganda; Indikator penelitian	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
24	Faris Bayu Septyan, M. Al-Musadieg, dan M. Djudi Mukzam. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja.	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Dimana nilai signifikansi dari masing-masing variabel adalah 0,000	Menggunakan metode analisis jalur; memiliki beberapa variabel yang sama (Kepemimpinan transformasional dan kinerja)	Objek penelitian di CV. Jade Pratama Malang, sedangkan penulis di program pemerintah (PUPR)	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol 53, No. 1. Pp. 81 – 88.
25	Ronny Edward. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai determinasi 63,4%.	Memiliki kesamaan nama variabel, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja	Teknik analisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda; Dimensi indikator	Jurnal Magister Psikologi UMA. ANALITIKA. Vol. 8 No. 1

2.2 Kerangka Pemikiran

Program Kota Tanpa Kumuh (Kotaku) merupakan program strategis pemerintah dalam mengurangi wilayah kumuh di seluruh bagian Indonesia. Program tersebut di bawah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang kemudian diteruskan oleh perwakilan per Kota/Kabupaten di seluruh penjuru negeri. Tidak hanya itu program Kotaku melibatkan masyarakat dalam pelaksanaannya (swadaya). Pelaksana program terdiri dari beberapa entitas, seperti konsultan, koordinator Kota/Kabupaten dan Lembaga Swadaya Masyarakat, yang kemudian disebut sebagai organisasi pelaksana program. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama (Robbins & Timothy, 2011: 214). Tujuan dari program Kotaku tidak lain adalah mengurangi jumlah wilayah kota kumuh yang mencapai 11.067 Desa/Kelurahan dengan total wilayah seluas 23.656 Ha. Program ini telah memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan infrastruktur Indonesia sebesar 4,1% per tahun dan merupakan pertumbuhan paling tinggi di Kawasan Asia (<http://kotaku.pu.go.id>).

Pencapaian ini menandakan kinerja dari program Kotaku baik. Kinerja diartikan sebagai kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi (Umam, 2010: 189). Kinerja program Kotaku diukur berdasarkan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya,

kebutuhan untuk supervisi, dan dampak interpersonal. Kinerja yang baik tidak lain tidak lepas dari peran serta penyelenggara program dan kepemimpinan transformasional pemimpin Program Kotaku di Kota dan Kabupaten di Indonesia, terutama di Kabupaten Ciamis.

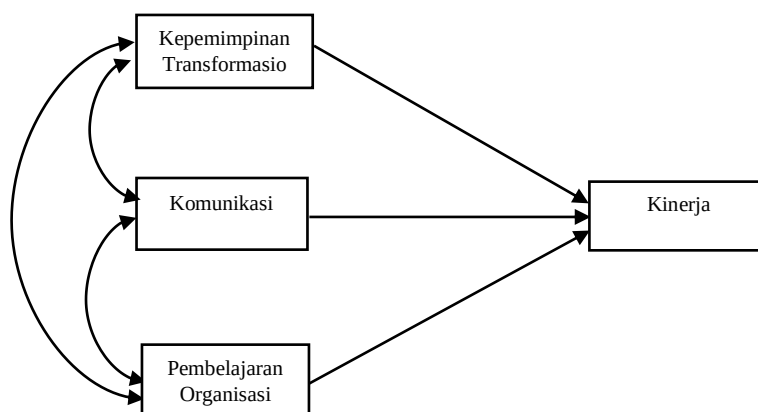
Kabupaten Ciamis adalah salah satu wilayah tujuan program Kotaku di Jawa Barat. Peran pemimpin program Kotaku di Kabupaten Ciamis dinilai baik namun terdapat beberapa hal yang perlu dievaluasi. Terutama terhadap tipe kepemimpinan Transformasional yang dimiliki pemimpin yang dapat menentukan kinerja para pelaksana program, baik itu konsultan ataupun masyarakat (BKM). Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang dapat menginspirasi para bawahannya. Kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat mendorong bawahan ke arah yang lebih jelas dan berwujud nyata dikarenakan pemimpin transformasional memiliki karakter yang kharismatik dan mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan Waqas (2012); Awamleh, R., Mahate, A. & Evans, J (2005); Muhammad Anshar (2017); Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge (2012); Nunik Lestari Dewi, Yuliana Gunawan, Selma Aghnia Vira (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja, baik itu kinerja karyawan maupun organisasi.

Disamping itu, kinerja Program Kotaku juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi antara pemimpin dan bawahannya. Komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan informasi, ide, pengertian dari seorang komunikator (pembuat pesan) kepada komunikan (penerima pesan) dengan harapan dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Komunikasi yang terjalin antara pimpinan program Kotaku di Kabupaten Ciamis dengan berbagai pihak mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja program. Hal tersebut dikarenakan program ini melibatkan banyak pihak. Indikator komunikasi organisasi yang digunakan adalah Kemudahan dalam memperoleh informasi, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan, dan perubahan sikap. Keberhasilan informasi mengenai program ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru bagi masyarakat dalam mengurangi dan menangani lingkungan kumuh di sekitar mereka. Disamping itu, peran informasi dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan penelitian Shonubi, A. O. & Akintaro, A. A (2016); Rusdi (2017); Biller Panjaitan (2016); Didi Wandu, Suhroji Adha, dan Iyah Asriyah (2019); Dimas Okta Ardiansyah (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi dapat memengaruhi kinerja.

Informasi mengenai program ini terbilang baru dalam menangani wilayah kumuh. Diketahui program ini dimulai pada tahun 2016. Oleh karenanya, masyarakat yang tergabung dalam BKM selaku mitra pemerintah dalam menjalankan program Kotaku hendaknya terus belajar mengenai program tersebut, sehingga akan terciptanya pembelajaran organisasi (*learning organization*). Pembelajaran organisasi ditandai dengan individu dalam

sebuah organisasi secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, dengan menambah pola berfikir yang lebih baik, adanya aspirasi bersama yang terbuka, dan individu secara bersama terus belajar (Yulia Yemima, 2015). Pembelajaran organisasi diukur oleh beberapa indikator, yaitu sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, keahlian membagi visi bersama dan dialog. Proses demikian diharapkan mampu menambah kapasitas anggota organisasi, dalam hal ini pelaksana program Kotaku dalam meningkatkan kinerja program. Hal demikian sejalan dengan penelitian Norashikin Hussein. Amnah Mohamad. Fauziah Noordin. Noormala Amir Ishak (2014); Mary Monica Jiony, Geoffrey Harvey Tanakinjal, Daria Gom, Ruth S. Sigamul (2015); Paraskevi Dekoulou, Panagiotis Trivellas. (2015); Muchni Marlikan (2011) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian mengenai paradigma berfikir pada penelitian, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada program Kotaku di Kabupaten Ciamis baik secara simultan maupun secara parsial.