

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Cara dalam mempengaruhi bawahannya akan menciptakan budaya dari organisasi yang dipimpinya.

Maka dari itu dalam menentukan masalah pokok penelitian yang ditetapkan untuk diteliti dan hasilnya akan disajikan dalam skripsi dan jurnal, maka terdapat 8 judul penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan untuk dipelajari dan dipahami lebih jauh. Penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki kesamaan arah dan tujuan penelitian, hasil-hasil penelitian yang penulis pelajari untuk penelitian ini terdiri dari 5 jurnal nasional dan 3 jurnal internasional.

Penelitian pertama dilakukan oleh Sukarjati, Minarsih, dan Warso (2016) dalam *Journal of Management* (Vol.02 No.02, Maret 2016) ISSN 2502-7689. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada yaitu berjumlah 30 orang semua populasi dijadikan sampel, sehingga metode penelitiannya merupakan metode sensus yaitu dengan kuisioner, studi pustaka, dan instrumen penelitian. Hasil penelitian ini secara parsial Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,233. Sedangkan untuk nilai thitung (3,953) > ttabel (1,697) dan sign.(0,001) < sign α (0,05). Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja

Pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,295. Sedangkan untuk nilai t_{hitung} (2,647) > t_{tabel} (1,697) dan $sign.(0,014) < sign \alpha$ (0,05). Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,528. Sedangkan untuk nilai t_{hitung} (4,802) > t_{tabel} (1,697) dan $sign.(0,000) < sign \alpha$ (0,05). Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Dalam uji kelayakan model bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (X3), terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} (284,486) > F_{tabel} (2,98 dan $sign.(0,000) < sign \alpha$ (0,05). Semakin meningkat Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula.

Penelitian kedua dilakukan oleh Bambang Kristianto Wibowo mahasiswa STIE Semarang melalui jurnal ekonomi STIE Semarang, Vol 5 No 2 Edisi Juni 2013 (ISSN : 2252 – 7826) berjudul “Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rimpun Bisnis Sekota Semarang” penelitian ini bertujuan menentukan signifikan tidaknya (1)Pengaruh kemampuan komunikasi internal guru terhadap kinerja guru, (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, (3) pengaruh loyalitas terhadap kinerja guru, (4) pengaruh kemampuan komunikasi internal, motivasi dan loyalitas secara simultan terhadap kinerja guru. Populasi sekaligus sampel penelitian ini adalah guru SMKN 2 sebanyak 64 responden dan guru SMKN 9 sebanyak 42 responden. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan

menggunakan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan- pertanyaan tertutup meliputi indikator-indikator variabel komunikasi internal motivasi, loyalitas dan kinerja guru. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t dan uji F.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan penelitian menunjukkan bahwa (a) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja guru, ($R^2 = 0,095$), (b) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru ($R^2 = 0,369$), (c) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara loyalitas dengan kinerja guru ($R^2 = 0,081$). Bukti empiris penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal, motivasi dan loyalitas mempengaruhi kinerja guru SMK Bisnis di Semarang. Untuk itu, usaha peningkatan kinerja diperlukan adanya komunikasi internal yang efektif, usaha peningkatan motivasi guru dan peningkatan keterlibatan guru terhadap sekolah. Peneliti lain dapat menambahkan variabel-variabel prediktor lainnya yang merupakan faktor-faktor pengaruh terhadap kinerja guru, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepuasan gaji dan tingkat kemampuan guru. Hal ini penting untuk dilakukan guna mendapatkan pemahaman yang lebih komperhensif mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru.

Peneliti Ketiga dilakukan oleh Hamsiah Djafar dan Nurhafizah Jurnal Idaarah, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin Makassar Vol 2, No 1 Tahun 2018 (ISSN 2621-9476) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar” penelitian ini bertujuan mengetahui : (1) bagaimana gambaran kepala sekolah sebagai motivator di SMK Muhammadiyah 3 Makassar, (2) Bagaimana gambaran kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar, (3) apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menganalisis hasil dengan analisis statistic deskripsi dan inferensial. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Muhammadiyah 3 Makassar yang berjumlah 37 orang. Pengambilan sampe menggunakan *Total Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden menilai motivasi kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar masih rendah dengan persentase

sebesar 16%, selanjutnya sebanyak 18 responden Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang dengan persentase 49 % dan 13 responden menilai Motivasi Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori tinggi dengan persentase 35 %. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang.

Peneliti Keempat dilakukan oleh Sri Setiyati Mahasiswi Jurnal Teknologi Pendidikan dan Kejuruan, Universitas Negeri Yogyakarta Vol 22, No 2 Tahun 2014 (ISSN 2477-2410) yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini bertujuan mengetahui: (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri, (2) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri, (4) pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK negeri. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri di Kabupaten Gunungkidul yang berjumlah 753 guru. Hasil analisis data menunjukkan: (1) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, budaya sekolah terhadap kinerja guru dimana kontribusi yang diberikan sebesar 42,2%. (2) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektifnya sebesar 18,22% (3) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektifnya sebesar 13,03%, dan (4) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya sekolah efektifitas terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektifnya sebesar 10,94%.

Peneliti Kelima dilakukan oleh Tri Handayani Dosen STIE Assholeh Pemasang, Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 10, No 1, Februari 2019 (ISSN 2085-1537) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di SUPM Negeri Tegal”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui : (1) Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, (2)

Apakah komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, (3) Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (4) Apakah komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (5) Apakah motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (6) Apakah motivasi merupakan variabel mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (7) Apakah motivasi merupakan variabel mediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Populasinya ada guru dan karyawan pada lembaga pendidikan SUPM Negeri Tegal sebanyak 47 orang guru dan 68 orang karyawan. Teknik yang digunakan SEM (Structural Equation Modeling). Hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, komunikasi berpengaruh terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, komunikasi berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi mampu sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi mampu sebagai variabel mediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian keenam dilakukan oleh Hassan Jorfi, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol 1 No 1 – April 2011 (ISBN 9781782548027). PhD Student University Technology Malaysia (UTM) yang berjudul “*The Relationship Between Demographics Variabels, Emotional Intelligence, Communication Effectiveness, Motivation, and Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Tidak ada penelitian yang berhubungan dengan hubungan antara kecerdasan emosi, efektivitas komunikasi, kepuasan kerja, dan motivasi bersama. Dalam penelitian saat ini, peneliti menggabungkan empat variabel utama bersama untuk memeriksanya. (2) Mengamati sedikit studi tentang hubungan antara kecerdasan emosi dan komunikasi, tetapi tidak ada penelitian yang meneliti hubungan antara kecerdasan emosi dan efektivitas komunikasi. Menurut literatur perbaikan proses, ada sejumlah kecil makalah penelitian sebelumnya mempelajari bidang kecerdasan emosional dengan keterampilan komunikasi, gaya, interpersonal, verbal dan non verbal, dan konsep kompetensi. Penelitian yang dipublikasikan membantu mengatasi kesenjangan

tidak memiliki informasi tentang kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi. (3) Kesenjangan lain adalah bahwa belum ada studi tentang efektivitas komunikasi sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan emosi dan kepuasan kerja. (4) Kesenjangan lain dalam penelitian ini mengacu pada motivasi sebagai variabel moderator. Belum ada penelitian tentang motivasi sebagai variabel moderator pada hubungan antara kecerdasan emosi dan efektivitas komunikasi. (5) Kesenjangan lain dalam penelitian ini mengacu pada motivasi sebagai variabel moderator. Belum ada penelitian tentang motivasi sebagai variabel moderator pada hubungan antara efektivitas komunikasi dan kepuasan kerja. (6) Mengamati sedikit studi tentang hubungan antara faktor-faktor demografis, kecerdasan emosi, dan kepuasan kerja bersama. Kesenjangan dalam penelitian ini adalah bahwa ada studi terbatas karena kecerdasan emosional dan kepuasan kerja dengan variabel kontrol penggunaan. Dengan demikian, ada kesenjangan yang jelas dalam literatur untuk kecerdasan emosional, efektivitas komunikasi, kepuasan kerja, dan motivasi dalam administrasi pendidikan Iran. Studi saat ini dikembangkan dengan tujuan mengisi kesenjangan penelitian. Karena kesenjangan ini, dalam penelitian administrasi pendidikan, penelitian ini mutlak diperlukan dan tentu saja tepat waktu. Untuk alasan ini, peneliti percaya bahwa ada manfaat dalam melakukan penelitian ini. Patut dicatat bahwa motivasi dalam penelitian saat ini sangat vital dalam literatur yang ada dan telah dipelajari berkaitan dengan berbagai faktor seperti kinerja organisasi, kepemimpinan, dan argumen menyiratkan pengaruh faktor ini pada hubungan antara kecerdasan emosi dan efektivitas komunikasi; di sisi lain, hubungan antara efektivitas komunikasi dan pekerjaan

Peneliti ke tujuh oleh Mei-Hui Lin mahasiswi Managemen Bisnis, *Journal of Service Science and Management*, 7, 1-10, 2014 (ISSN 1940 – 9893) Universitas Changtua Taiwan yang berjudul *“The Effects of the Leadership Style on the Learning Motivation of Students in Elementary Schools”*. Penelitian ini bertujuan adalah untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan guru sains pada motivasi belajar siswa sekolah dasar. Secara umum diketahui bahwa motivasi belajar siswa dapat mempengaruhi prestasi belajar. Selain itu, siswa dengan motivasi belajar yang kuat umumnya mengarah pada kinerja belajar

yang lebih baik. Jika seorang guru dapat menerobos tradisi dan mengadopsi gaya kepemimpinan yang kreatif, adalah mungkin untuk meningkatkan motivasi belajar dan menghasilkan prestasi belajar yang lebih baik. Dalam studi ini, 165 guru sekolah dasar dan 2800 siswa dipilih secara acak. Gaya kepemimpinan dan angket motivasi belajar dirancang untuk instrumen penelitian. Dalam analisis data, analisis statistik deskriptif, analisis korelasi Pearson, analisis regresi berganda diadopsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Baik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional telah dipekerjakan oleh guru sekolah dasar dalam penelitian ini. 2) Korelasi antara dua gaya kepemimpinan di atas dan motivasi belajar siswa adalah "hubungan sedang hingga baik". 3) Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat menjelaskan 52.60% dari keyakinan untuk motivasi belajar siswa. 4) Analisis regresi berganda dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan guru dan motivasi belajar siswa.

Peneliti ke delapan oleh Ayhan Aydin, *Journal Educational Sciences, Theory and Practice*, Spring 806-811, 2013 (ISSN 1303-0485), Faculty of Education, PhD Student of Eskisehir Osmangazi University – Turkey. Yang berjudul “*The Effect of School Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Organizational Commitment and Job Satisfaction*” penelitian ini bertujuan untuk melakukan sejumlah studi untuk menunjukkan efek gaya kepemimpinan pada hasil sekolah. Dalam studi penelitian ini, khususnya, berbagai gaya kepemimpinan telah digunakan. Dampak kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan laissez faire yang dinyatakan dalam model ini terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru dianalisis. Dalam penelitian ini, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan administrator sekolah terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru menggunakan metode meta-analisis. Dua belas temuan penelitian yang dibuat di Turki dianalisis menggunakan metode meta-analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara khusus memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru secara positif. Disimpulkan bahwa ketika gaya kepemimpinan administrator

berubah dari transaksional ke transformasional, tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru meningkat.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016:5) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2016:7) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al, dalam Sutrisno (2016:8) setidaknya SDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.2.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Dikatakan mendasar karena setiap masyarakat manusia, baik yang primitif maupun yang modern, berkeinginan mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi menurut Jules Carriere dan Chrispother Bourque (2010 : 28). Kata komunikasi atau communication dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communicatio* atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (to make common).

2.2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Komunikasi

Menurut Helmi Syafrizal (2016:48) indikator kemampuan komunikasi meliputi:

1. Pengetahuan (knowledge) yang meliputi:
 - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.

2. Keterampilan (skills) yang meliputi:

- a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
- b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

3. Sikap (Attitude) yang meliputi:

- a) Memilih kemampuan dalam kreativitas dalam bekerja.
- b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
- c) Memilih kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk tujuan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar merupakan suatu tindakan yang memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Beberapa ahli menjelaskan beberapa pengertian kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Menurut Schermerhon dalam Edison et al. (2017:87) Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas tugas penting.
2. Menurut Gary Yukl dalam Edison et al. (2017:87) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.
3. Menurut Jeff Madura dalam Edison et al (2017:87) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kebiasaan kebiasaan orang lain demi mencapai sasaran bersama. Artinya keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada dan dari gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2016:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak

pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Samsuddin (2018:36) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain.

2.2.2.1. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan Menurut Samsuddin (2018:42)

- a. Teori sifat
Teori ini bertolak atas dasar pemikiran bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemauan pribadi pemimpin.
- b. Teori Perilaku
Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.
- c. Teori Situasional
Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

2.2.2.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepimpinan di dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Veitzhal Rivai (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.

3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepimpinan, yaitu:

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

2.2.2.3. Indikator Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa

melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
 - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.2.4 Motivasi

Kata Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Kamus Besar Indonesia adalah : dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan

sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Menurut Sutrisno (2016:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Raharjo (2013:154) motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan.

2.2.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut sutrisno (2016:116) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

A. Faktor-faktor Intern antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup
Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - a. Memperoleh kompensasi yang memadai
 - b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
2. Keinginan untuk dapat memiliki
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
 - a. Adanya penghargaan terhadap prestasi

- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana dan
 - d. Perusahaan tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa
- Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:
- a. Hak otonomi
 - b. Variasi dalam melakukan pekerjaan
 - c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
 - d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

B. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.2.3.2. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori tentang Motivasi (Tornado, 2014:10)

a. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua factor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

b. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 1940-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologikal, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

4. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

c. Teori Mc. Clelland

Terdapat beberapa pola motivasi yang menonjol dari manusia yakni:

- 1) Need of achievement: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan
- 2) Need of affiliation : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
- 3) Need of power : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan(kekuatan).

2.2.3.3. Metode Motivasi

Teori motivasi yang menjelaskan bagaimana pemberian motivasi yakni ada dua metode pemberian motivasi yang lazim dipakai yaitu (Tornado, 2014:11) :

- 1) Motivasi langsung (direct motivation)
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya
- 2) Motivasi tidak langsung (indirect motivation)
Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk,

suasana pekerjaan yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan agar produktif.

2.2.3.4. Dimensi dan Indikator Motivasi

David Mc.Clelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhannya:

1. Need for achievement, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. Need for affiliation, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Need for power, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

2.2.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:48) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Menurut Samsuddin (2018:73) Penilaian kinerja (Performance Appraisal) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia secara efektif

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektivitas menurut Wibowo (2014:2). Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya salah satunya ditentukan oleh kinerja pegawai / karyawan. Menurut Priansa (2017:48) “kinerja” merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

2.2.5.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:50) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan individual
Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seorang yang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.
2. Usaha yang dicurahkan
Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Lingkungan Organisasional
Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

2.2.5.2. Penilaian Kinerja

Menurut Armstrong dalam Edison et al. (2017:193) Terkadang diamsunksikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian individu yang dilakukan oleh manager mereka melalui, biasanya

sebuah pertemuan kajian umum tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertundak sebagai pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan. Sedangkan yang dimaksud penilaian atau evaluasi kinerja dari beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Menurut Dick grote dalam Edison et al. (2017:194) mengatakan bahwa, penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian ini biasanya disiapkan oleh atasan langsung. Prosedur ini biasanya membutuhkan pengawasan untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan.
2. Menurut Wibisono dalam Edison et al. (2017:194) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang dibandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati.
3. Menurut Simamora dalam Edison et al. (2017:194) menyebutkan bahwa “evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

2.2.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalam Suwatno dan Priansa (2016:197) mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai antara lain :

1. Performance Improvement.
Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Compensation adjustment.
Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Placement decision.
Menentukan promosi, transfer, dan demotion
4. Training and development needs.
Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Carrer planning and development.
Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier dapat dicapai.
6. Staffing Process Deficiencies.
Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. International Inaccuracies and Job-Design Errors.
Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-design, dan system informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Equal Employment Opportunity.
Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. External Chalengges.
Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
10. Feedback.
Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.2.5.3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Bangun (2012:233) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk

memudahkan penilaian kinerja karyawan, standard pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Kuantitas pekerjaan
Dimensi ini menunjukkan setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.
2. Kualitas pekerjaan
Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainya.
4. Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menunjuk kehadiran karyawan dalam mengerjakanya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.
5. Kemampuan Bekerja Sama
Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar karyawan. Karena tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kinerja

karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

2.3 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi

Penelitian pengaruh keterbukaan komunikasi terhadap motivasi dilakukan oleh Rujianto dan Sri Sudarini (2010), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai di Akademi Kebidanan Giri Satria Husada Kabupaten Wonogiri. Semakin komunikasi berjalan dengan baik antar pegawai semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai sehingga membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dan lebih efisien. Dengan adanya komunikasi yang baik antara pegawai sehingga menimbulkan rasa kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan pegawai, maka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan organisasi.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dilakukan oleh Joko Widodo (2002) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka akan diikuti pula dengan peningkatan motivasi kerja guru meningkatkan kinerja guru SMU Negeri Pekalongan. Hal yang sama Shandy Marsono (2010), menyimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar. Disisi lain Nitin Nohria et al., (2008) penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi walaupun survey menunjukkan bahwa jika karyawan yang didekteksi seorang manajer pada hakekatnya lebih buruk dibanding panutannya, bahkan mereka menilai manajer itu kurang baik. Semakin gaya kepemimpinan berjalan dengan baik antar pegawai semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai sehingga membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dan lebih efisien. Dengan adanya komunikasi yang baik antara pegawai sehingga

menimbulkan rasa kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan pegawai, maka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan organisasi.

2.3.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan Linda Nur Susila dan Herry Suhartono (2010) menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin meningkat komunikasi yang ada selama ini maka menyebabkan kinerja pegawai Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar semakin meningkat. Demikian pula dengan Mulyono (2008), bahwa Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. Semakin baik komunikasi antara pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja gurupun meningkat. dikemukakan juga bahwa komunikasi berkorelasi erat dengan kinerja karyawan Oleh karena itu perlu diuji apakah komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan Mulyono,(2008) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. Demikian pula dengan Nur Susilaningsih (2008), variabel Kepemimpinan secara individual berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SDN Paseban 03 dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai di SDN Paseban 03 dalam berprestasi. Apa yang diharapkan seorang pemimpin dari bawahnya dan cara ia memperlakukan mereka, sangat menentukan karir pegawai. Terdapat ciri khas yang mendominasi pada penerapan kepemimpinan untuk menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan nyaman, dan selalu mengedepankan tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Jika pemimpin hanya melakukan sesuai kehendak apa yang diinginkan maka pegawai akan menerapkan hal yang sama dalam mengerjakan tugas sesuai apa yang dilakukan atasnya.

2.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja dilakukan oleh Rujianto, dan Sri Sudarini (2010), yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Akademi Kebidanan Giri Satria Husada Kabupaten Wonogiri. Demikian pula penelitian yang dilakukan Linda Nur Susila, dan Herry Suhartono (2010). Motivasi kerja di SDN Paseban 03 dalam mengembangkan tugas yang dilaksanakan akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai atau organisasi. Dengan adanya tanggung jawab ini pegawai memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan diberikan kesempatan untuk bertanya kepada pegawai lain bagaimana cara untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Pemberian tanggung jawab secara individual dapat mengoptimalkan segenap kemampuan yang dimiliki pegawai dalam bekerja.

2.3.6 Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Ivancevich et al. (2011:199) serangkaian penelitian berhasil menunjukkan adanya dua faktor kepemimpinan, yakni inisiasi struktur dan konsiderasi. Inisiasi struktur adalah perilaku di mana pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membuat pola yang baku dan menyalurkan komunikasi, serta mengatur bagaimana sebuah tugas dilakukan. melalui kemampuan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target atau tugas organisasi. Mengaitkan para pengikutnya dengan arah, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa puas atau tidak. Dengan komunikasi semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketetapan-ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

2.3.7 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Teori pengharapan dari Victor Vroom (Robbins, 2016:238) memberikan suatu pernyataan tentang adanya suatu hubungan antara motivasi dan kinerja,

pernyataan tersebut sebagai berikut: “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”. Komunikasi di SDN Paseban 03 dilakukan melalui motivasi yaitu dengan adanya hubungan yang baik antar pegawai maka dari itu akan membuat motivasi dalam diri pegawai yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar atas tugas pekerjaannya sehingga menghasilkan keefektifan pada hasil kinerja setiap pegawainya.

2.3.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Subudi (2011) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Siagian (2010:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat dalam memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan memberikan motivasi bertujuan untuk meningkatkan organisasi dan pegawai.

2.4 Pengembangan Hipotesis (jika ada)

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, maka dapat diketahui hipotesis penelitian, yaitu:

1. H₁: Diduga terdapat pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi
2. H₂: Diduga terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai
3. H₃: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
4. H₄: Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai
5. H₅: Diduga terdapat pengaruh komunikasi terhadap motivasi
6. H₆ : Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi
7. H₇ : Diduga terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

8. H₈: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:177) mengemukakan bahwa seorang peneliti harus menguasai teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka konseptual atau kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

