

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian paling penting dalam suatu organisasi dan perusahaan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. *Those talents are organizations tool to face unpredictable and competitive environment. Talent management is about attracting, and retaining talented employees.* (Jauhari *et al*, 2013:9). “Potensi-potensi yang dimiliki seorang karyawan pada perusahaan merupakan keuntungan bagi perusahaan, untuk menghadapi persaingan dimasa depan.”(Jauhari *et al*, 2013:5). hal ini berpengaruh terhadap tingkat kualitas kerja yang akan dihasilkan seorang tenaga kerja terhadap pekerjaan yang berpengaruh kepada kinerja dan tujuan perusahaan, membuat tingkat kepuasan tenaga kerja menjadi membaik dan berdampak pada kinerja individu maupun perusahaan dengan cara memperhatikan hak-haknya.

Menurut Arifin dan Muhammad (2016:3) Manajemen adalah proses bekerja yang menggunakan sumber daya – sumber daya organisasi baik sumber daya manusia maupun yang lainnya, untuk dapat mencapai tujuan yang telah

ditentukan melalui fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau karyawan, dimana karyawan adalah aset (kekayaan) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Maswansyah (2014:3) Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang biasa dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai. Selain itu sikap karyawan juga merupakan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan karena pengetahuan dan keterampilan saja belum cukup jika tidak diimbangi dengan sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:21) fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) diuraikan sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) merencanakan untuk tenaga kerja dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu tercapainya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, berhubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization Chart*) dengan mempunyai organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*Directing*) merupakan kegiatan untuk mengarahkan kepada semua karyawan, agar dapat bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) proses mengendalikan kepada semua karyawan, agar dapat mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi agar memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan adalah kemampuan untuk dapat mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat dilakukan secara formal maupun tidak formal. Seorang pemimpin dapat muncul dengan cara ditunjuk langsung oleh organisasi secara formal. Pengaruh pemimpin dapat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal:

- a. Pemimpin formal adalah seorang pemimpin yang ditunjuk atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi dalam struktur organisasi.
- b. Pemimpin informal adalah pemimpin yang ditunjuk secara tidak formal melainkan karena memiliki kualitas unggul dalam mempengaruhi kondisi perilaku suatu kelompok.

Menurut Kartono (2011:94) kepemimpinan yaitu merupakan suatu kegiatan atau seni yang dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Sedangkan Menurut Sunyoto (2012:34) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya ini bertujuan untuk perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Sementara itu menurut Yulk (2012:20) Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempegaruhi tingkah laku atau pola pikir

serta dapat membimbing seseorang maupun kelompok demi terciptanya tujuan seseorang atau perusahaan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kelompok status, tokoh, fungsi, dan proses. Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, biasanya yang sering disebut dengan kepemimpinan. Menurut Rivai, Bachtiar, Amar, (2013:13) dalam organisasi modern, fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh beberapa peserta, akan tetapi pujian atau cacian karena sukses atau gagal, biasanya ditujukan pada individu pemimpin formal.

Menurut Wirawan (2013:64) fungsi kepemimpinan secara umum mempunyai pola dasar yang sama yaitu :

a. Menciptakan Visi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi yang dapat menarik pemimpin dan pengikutnya ke arah masa depan, visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.

b. Mengembangkan Budaya Organisasi

Pemimpin harus dapat berupaya mengembangkan budaya organisasi yang mana sebagai norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang akan di kembangkan oleh pemimpin organisasi dan di ajarkan kepada anggota baru dan di terapkan dalam perilaku organisasi mereka.

c. Menciptakan Sinergi

Pemimpin mampu mempersatukan para pengikut dan menggerakkan mereka mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk tujuan organisasi. Seorang pemimpin dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak kearah tujuan.

d. Menciptakan Perubahan

Pemimpin adalah seseorang yang selalu dapat menciptakan perubahan secara terus-menerus. Pemimpin yang baik adalah orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik.

e. Memotivasi

fungsi dan tugas pemimpin adalah mampu memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya.

f. **Memperdaya**

Pemerdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia.

3. Teori Kepemimpinan Umum

Kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok.

Menurut Wirawan (2013:110) teori kepemimpinan secara umum dapat di kelompokkan menjadi :

a. **Teori Kepemimpinan Dilahirkan atau Dibuat**

Dalam teori ini para pemimpin ditakdirkan untuk menjadi pemimpin ketika dilahirkan dan telah membawa bakat sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin.

b. **Teori Sifat Kepemimpinan**

Menurut teori sifat tersebut dapat diidentifikasi adalah orang-orang yang memiliki karakteristik tersebut dapat direkrut untuk menduduki posisi kepemimpinan. Teori pemimpin ini banyak diterapkan dalam rekrutmen dan seleksi kepemimpinan. Untuk mengisi suatu jabatan kepemimpinan atau manajerial ditentukan kriteria kompetensi dan karakteristik yang mampu melaksanakan tugas secara efektif.

c. Teori Perilaku Kepemimpinan

Dalam penjelasan teori perilaku seorang pemimpin dinilai dari bagaimana mereka berperilaku terhadap bawahannya. Teori ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa teori yaitu:

- Teori X dan Teori Y
- Chris Argyris
- Teori Z

Beberapa teori diatas termasuk dari teori perilaku yang dianggap menjadi tolak ukur seorang pemimpin.

d. Teori Kontrak Sosial Pemimpin dan Pengikut

Dalam Salah satu cara untuk menjelaskan terjadinya proses kepemimpinan adalah dengan mempergunakan konsep kontrak sosial antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda walaupun ada kalanya sama. Pemimpin dan para pengikutnya tidak mungkin mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka sendiri, mereka harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Mereka harus melakukan kontrak sosial untuk memberikan sesuatu kepada masing-masing pihak, jika keinginan dan kebutuhan mereka terpenuhi.

e. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru, menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikutnya kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang semakin lama semakin meninggi, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan moral yang mengikat perilaku manusia.

f. Teori Kepemimpinan Karismatik

Menurut Weber dalam Wirawan (2013:164) teori karismatik mempunyai kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang berdasarkan persepsi pengikut yang percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa, kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis. Kepemimpinan karismatik tidak mendasarkan kepada otoritas formal atau kekuasaan posisional akan tetapi pada kekuasaan personal.

4. Teori Kepemimpinan Sifat

Dari teori-teori yang sudah dijelaskan diatas, ada salah satu teori yang merupakan alasan keberhasilan seorang pemimpin oleh sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh

kemampuan pribadi. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat.

Menurut Keith Davis dalam Rivai, Bachtiar, Amar (2013:7) menyatakan bahwa dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada yang dipimpin. Ada beberapa sifat umum yang akan berpengaruh terhadap kepemimpinan organisasi, yaitu:

a. Kecerdasan

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin, namun pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan Keleluasaan Pandangan Sosial

Para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas-aktifitas sosial, dia mempunyai keinginan dihargai dan dihargai.

c. Motivasi dan Mendorong Prestasi

Pemimpin secara *relative* mempunyai dorongan berprestasi, mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intristik dibanding ekstrinsik.

d. Sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

5. Indikator Kepemimpinan

Menurut Siagan (2012:121) dalam kepemimpinan memiliki beberapa indikator-indikator, yaitu :

1. Kepemimpinan sebagai *innovator*

Kemampuan seorang pemimpin dalam berinovasi, dan kemampuan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan sebagai *komunikator*

Merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi, serta dalam memahami, mengerti, dan dalam mengambil intisari pembicaraan.

3. Kepemimpinan sebagai *motivator*

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

4. Kepemimpinan sebagai *controler*

Pemimpin melakukan pengawasan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberikan bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batasan-batasan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan

C. Kompensasi Non Finansial

1. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja guna untuk memperoleh uang demi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja kerasnya dan semakin menunjukkan kinerja yang semakin baik terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan kompensasi. Seorang karyawan harus menyadari bahwa imbalan yang didapat tergantung pada kinerja mereka, demikian juga dengan penghargaan secara langsung terkait dengan tingkat kinerja. Menurut Hasibuan dalam Ismulyana Djan (2013:2) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan atas imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Gohari, *et, al* (2013:583) menegaskan karyawan harus tahu bahwa mereka memiliki kemampuan untuk tampil ditingkat pekerjaan yang diperlukan dalam perusahaan. Jika mereka tidak percaya itu, maka penghargaan tidak akan membantu meningkatkan kinerja mereka. Bentuk *valid* dan arah sistem imbalan harus dikaitkan dengan upaya memotivasi kinerja karyawan dan ini dapat diandalkan sebagai salah satu strategi perusahaan, meningkatkan keterampilan, menarik, dan mempertahankan karyawan.

Menurut Handoko (2014:65) menyatakan bahwa kompensasi bagian penting dari karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri,

keluarga dan masyarakat. Kompensasi sering juga disebut penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan.

Stone dalam Suwanto dan Priansa (2011:220) "*Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*". Mengungkapkan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan (perusahaan).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau bentuk lainnya. Maka dari itu perusahaan harus dapat menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan, dengan memperhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal, agar dapat menjamin kepuasan bagi karyawan, dan juga agar karyawan tetap termotivasi untuk memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial sering menjadi efektif untuk menghasilkan pengaruh yang kuat, terutama ketika dimensi kerja (tantangan, variasi, umpan balik dan otonomi), karakteristik kepemimpinan (dukungan dan kepercayaan) kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Mulyapradana (2016:4) Kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk benefit atau manfaat untuk kesejahteraan karyawan berupa jaminan sosial, asuransi kesehatan, pensiun tidak berbentuk uang, lembur, liburan, bahkan pujian dan pengakuan. Kompensasi yang dimaksud tersebut untuk menciptakan ketenangan dan kesenangan karyawan dalam bekerja. Sehingga diharapkan pemberian kompensasi tersebut karyawan dapat lebih produktif dan inovatif serta menjaga kepuasan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan. Sedangkan menurut Mondy (2016:75) kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang. Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologi dan fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan. Sementara menurut Umar (2013:125) kompensasi non finansial dapat disebut kompensasi perlengkapan. Kompensasi non finansial sebagai kompensasi yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu panjang dan dengan upaya menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Suwanto dan Priansa (2011:224) mengemukakan terdapat beberapa tujuan kompensasi sebagai berikut:

a. Menghargai Prestasi Kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawannya.

b. Menjamin Keadilan

Sistem kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi karyawan dengan perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan serta prestasi kerja.

c. Mempertahankan Karyawan

Sistem kompensasi yang baik akan membuat karyawan betah sehingga akan mengurangi tingkat keluarnya karyawan.

d. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan, maka perusahaan akan memiliki banyak alternatif dalam memilih karyawan yang bermutu di antara pelamar atau calon karyawan yang ada.

e. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi sering melakukannya rekrutmen, sehingga akibat dari makin banyaknya pelamar yang keluar kerja, hal ini berarti penghematan biaya.

f. Memenuhi Peraturan yang Berlaku

Sistem administrasi kompensasi yang baik akan mengadaptasi peraturan perundangan yang berlaku, sehingga akan menghindari adanya gugatan dari pihak karyawan, maupun eksternal yang lainnya.

4. Indikator Kompensasi Non Finansial

Simamora dalam Priansa (2016:322) tidak hanya kompensasi finansial yang dibutuhkan karyawan, melainkan kompensasi non finansial juga dibutuhkan oleh karyawan. Yang menjadi indikator kompensasi non finansial, adalah sebagai berikut:

a. Pekerjaan

Dalam indikator yang berkaitan dengan pekerjaan biasanya berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

b. Lingkungan Kerja

Sedangkan dalam lingkungan kerja kompensasi berkaitan dengan berbagai kebijakan yang sehat, *supervisor* yang berkompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

D. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kegiatan komunikasi melibatkan dua pihak antara lain pengirim dan penerima. Agar terciptanya komunikasi yang efektif, pengirim dan penerima informasi harus mempunyai keterampilan. Pengirim pesan berupaya agar pesan yang ingin disampaikan dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan. Dalam kegiatan tersebut, pengirim pesan berupaya untuk menggunakan bahasa dan memilih media yang tepat. Demikian sebaliknya, penerima pesan berupaya agar pesan yang diterima dapat dipahami dengan jelas sehingga ada umpan balik dari pesan tersebut.

Menurut Sumarsan (2011:94) komunikasi adalah proses dimana penyampaian pesan dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver atau audience*). Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:145) mengemukakan bahwa “*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person*”. Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, atau ide dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

2. Fungsi Komunikasi

Komunikasi mengamukakan fungsi-fungsi yang berbeda. Menurut Gordern Wiliam I dalam Mulyana (2014:5) komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu:

a. Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep terhadap diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain dengan komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

b. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak langsung mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan (emosi). Perasaan tersebut dikomunikasikan melalui pesan *non verbal*. Misalnya perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, marah, dan benci.

c. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan kepada komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideologi, atau agama. Komunikasi ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan dalam seseorang. Misalnya para siswa yang menjadi pasukan pengibar bendera merah putih, sering dengan berlinang air mata, dalam hal ini untuk

menunjukkan kecintaan mereka kepada nusa dan bangsa, terlepas dari apakah kita setuju terhadap perilaku mereka atau tidak.

d. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum antara lain menginformasikan, mengejar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Komunikasi yang berfungsi memberitahu atau menerangkan mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikan akurat dan layak diketahui.

Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja digunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan. Komunikasi berfungsi sebagai instrument untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan. Baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:148) ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, diantaranya adalah:

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, dan media saluran yang digunakan.

Dalam hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Keterampilan *Sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

b) Sikap *Sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

c) Pengetahuan *Sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* se jelas mungkin dengan demikian, *receiver* akan lebih mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

d) Media saluran yang digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan *receiver*. *Sender* perlu

menggunkakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver* , sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi. Dalam hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Keterampilan *Receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengarkan dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengarkan dan membaca dengan baik.

- b. Sikap *Receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Maka dengan itu, *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya, ataupun hal lainnya.

- c. Pengetahuan *Receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat

memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d. Media Saluran Komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

4. Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Horrold Lasswell dalam Mulyana (2014:69) dalam pendekatan dengan komunikasi juga terdiri dari beberapa unsur yang penting, yaitu:

a. Sumber

Pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan suatu Negara.

b. Pesan

Merupakan apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi dari pesan.

c. Saluran atau Media

Merupakan alat untuk wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Dalam suatu peristiwa komunikasi sebenarnya banyak saluran yang dapat kita gunakan, meskipun ada yang satu yang dominan.

d. Penerima (*receiver*)

Penerima atau yang sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (*decoder*), ataupun khalayak (*audience*), yakni orang yang menerima pesan dari sumber.

e. Efek

Suatu hal yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan dari komunikasi tersebut.

5. Indikator-Indikator Komunikasi

Menurut Hutapea dan Nurianna dalam Abdullah (2014:51) menyatakan bahwa indikator komunikasi, meliputi:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu meliputi:
 - a. Mengetahui dan memahami pengetahuan yang dibidangnya 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 teknik yang tepat dan benar.

2. Keterampilan (*skill*) yaitu meliputi:
 - a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara lisan.
 - b. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara non lisan.
3. Sikap (*attitude*) yaitu meliputi:
 - a. Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja.
 - b. Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - c. Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian.

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Torang (2014:74) mengemukakan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2011:14) kinerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu menurut Sinambela (2016:481) *a few studies also found a relationship between career adaptability and broader positive jobrelated outcomes, such as better self-rated task performance.* “Kemampuan beradaptasi yang baik suatu pegawai terhadap

pekerjaan, berdampak pada hasil kerja yang diberikan sehingga mempengaruhi kinerja yang diberikan perusahaan.” Dan menurut Hasibuan dalam Ismulyana Djan (2013:3) mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok organisasi sesuai dengan standar dan kriteria yang telah diterapkan dalam kurun waktu tertentu.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:10) penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga kerjanya dengan cara melihat hasil kerjanya, digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk mendorong motivasi berupa kenaikan jabatan dan insentif

terhadap hasil kerja yang telah diberikan dan juga sebagai bahan evaluasi untuk dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari setiap masing-masing karyawan agar dapat segera memperbaikinya sehingga tujuan suatu organisasi atau perusahaan akan cepat tercapai.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedermayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pemimpin sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut L. L. Cummings dan Donald P. Schwab dalam Sinambela (2016:148) menyatakan bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai suatu keterampilan yang evaluatif dan memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai, dan untuk pengembangan karya lewat suatu program.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seseorang pegawai dan juga untuk memudahkan pemimpin dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan dan jabatannya.

4. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:13) dalam mengetahui tingkat kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, antara lain:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, maupun secara

fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Davis Clelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:68) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri seorang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila pegawai tersebut memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi tersebut perlu dimiliki oleh setiap pegawai yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. L. L. Cummings dan Donald P. Schwab dalam Sinambela (2016:155) menyatakan bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai suatu keterampilan yang evaluatif dan memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai, dan untuk pengembangan karya lewat suatu program.

5. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan Menurut Wirawan (2013:733) yaitu:

a. Hasil Kerja

Merupakan bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Dan indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan benar hasil pekerjaannya.

b. Perilaku Kerja

Ketika berada ditempat kerja dan melaksanakan pekerjaan, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.

c. Sifat Pribadi

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang diperlukan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

F. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka merupakan tentang penelitian terdahulu yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Christilia O. Posuma (2013) Jurnal Emba Vol. 1, No. 4, ISSN 2303-1174	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit	Regresi Linear Berganda	Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa secara parsial kompetensi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan,

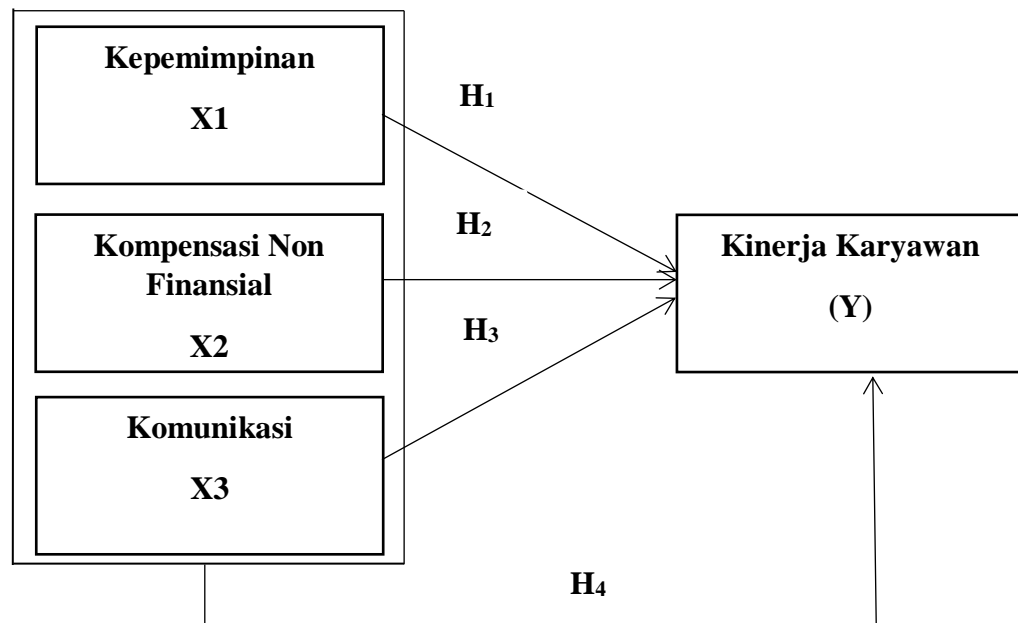
No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Ratumbuysang Manado		sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2	Ismulyana Djan (2013) Jurnal Ilmiah Binanaga Volume 9, No. 2, ISSN 2527-4317	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugerah Pharmindo Lestari Cabang Bogor	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dan pasrial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Dwi Purnama Sari, Ferry Muliadi, dan Dhenny Asmara Zisa (2015) Jurnal Bening Volume 2, No. 1, ISSN 2252-52672	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Sanmina Bata	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variable komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variable gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu (2019) JIMM Vol. 2	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	No. 1 ISSN 2623-2634			karyawan. Sedangkan variable motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Suryani, SE., M.Si, Sapria Ningsih (2019) Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 8 No. 2 ISSN 2089-6255	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan bagian akuntansi pada Perbankan di Tembilahan	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.
6	Margo Priyatono (2019) Jurnal Media Wisata, Vol. 17 No. 1 ISSN 1693-5969	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Mesastila Hotels dan Resorts	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Fenny Krisna Marpaung, Yuni Namirah, Silvia Usandra, Ganda Putra, Cindi Monica. (2020) Jurnal Warta Edisi 63 ISSN 1829-7463 Vol. 14. Nomor 1.	Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Globelink Sea and Air Freight Indonesia.	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, pelatihan dan kepuasan kerja simultan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

G. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan antara masing-masing variable. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

H₁ : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

H₂ : Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

H₃ : Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

H₄ : Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Non Finansial, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

H. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyon (2014:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Setelah hipotesis tersusun, peneliti menguji melalui penelitian, oleh karena itu, hipotesis disajikan hanya sebagai suatu pemecahan masalah sementara, dengan pengertian bahwa penelitian yang dilaksanakan tersebut dapat berakibat penolakan atau penerimaan hipotesis yang disajikan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka berpikir diatas hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Grand Dramaga Bogor.

H₂ : Terdapat pengaruh antara variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Grand Dramaga Bogor.

H₃ : Terdapat pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Grand Dramaga Bogor.

H₄ : Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel kepemimpinan, kompensasi non finansial dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Grand Dramaga Bogor

