

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*to manage*" yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia merupakan aset dalam suatu organisasi atau organisasi dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya yang mempunyai tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik pula. Dimana dalam mengimplementasikan kemampuan dan keterampilan tersebut tidak luput dari masalah yang dihadapinya baik secara fisik atau psikis yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:1) "manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Sumber Daya Manusia/karyawan di beberapa perusahaan di anggap sebagai asset, dimana setiap perusahaan selalu berusaha memelihara assetnya tersebut. Semakin berkualitasnya sumber daya manusia di perusahaan tersebut maka semakin tinggi nilai asset nya bagi perusahaan. Untuk hal tersebut dalam melakukan *recruitment* perusahaan akan sangat selektif, calon karyawan baru tersebut harus memiliki kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan bagian yang akan di duduki.

Sedarmayanti (2017:34) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan dan pelaksanaan dalam mengatur tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

## **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan produksi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Agar bisa selaras dengan visi dan misi perusahaan Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki beberapa fungsi agar dapat bekerja sebagaimana mestinya.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:6) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

### **1. Perencanaan**

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

### **2. Pengorganisasian**

Kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan

Kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

### 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

### 5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **c. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan.

SDM harus diseleksi. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan manajemen SDM yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:15) menyatakan bahwa

manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

- 1). Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- 2). Tujuan Organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 3). Tujuan Fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4). Tujuan Individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **B. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.”Fahmi (2017:117)

Krietner dan Kinicki (2016:33) mengatakan,budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam’.

Budaya Organisasi memberikan kekuatan untuk mendukung kinerja organisasi sehingga dapat tercapai tujuan yang di tetapkan bersama. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang di ulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang di ikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula budaya organisasi adalah norma-norma yang telah di sepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu budaya organisasi merupakan dasar atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi yang di tetapkan. Budaya organisasi akan membawa individu satu dengan lain membentuk dan mewarnai perilaku pimpinan dan anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang sulit di ubah. Budaya adalah ‘katup pengaman’ untuk mengatur beroperasinya organisasi melalui landasan nilai dan keyakinan individu yang kemudian

menjadi norma kerja. Budaya organisasi menunjukkan nilai, keyakinan, prinsip, tradisi dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan dalam sebuah organisasi yang dapat membentuk perilaku seseorang menjadi lebih baik

#### **b. Fungsi dan Peranan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Menurut Barlett dan Ghosal dalam Sobirin (2019: 243) peran budaya organisasi sebagai pembentuk identitas diri, perekat yang meningkatkan kohesivitas organisasi, sebagai modal dasar untuk meningkatkan semangat (*morale*) para anggota organisasi dan sebagai *social control* yang mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi. Hal ini menunjukkan budaya organisasi tidak bisa berdiri sendiri, budaya organisasi hanyalah salah satu variabel yang memungkinkan perusahaan mempunyai kinerja lebih baik.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Priansa (2018:6), budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi sebagai berikut :

1. Identitas Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.
2. Pembentukan sikap & perilaku Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sensemaking*) serta kendali yang menuntun dan membantuk sikap dan perilaku karyawan.
3. Stabilitas Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
4. Batas Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang mmebuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.
5. Komitmen Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

**c. Indikator Budaya Organisasi**

Suatu organisasi membutuhkan analisis pada indikator-indikator budaya organisasi untuk mengetahui apa saja, dan seperti apa budaya yang ingin atau telah diterapkan pada suatu organisasi.

Menurut Wirawan (2017:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu

lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

## 2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

## 3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

#### 4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi

#### 5) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

### C. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Antara pemimpin dan kepemimpinan ada keterkaitan yang sangat erat. Secara etimologis pemimpin berasal dari kata "*leader*" dan kepemimpinan berasal dari "*leadership*". Seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dalam dirinya terdapat kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu disebut sebagai pemimpin.

Kepemimpinan dan komunikasi organisasi sangat berpengaruh dalam membangun budaya organisasi. Pentingnya kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola interaksi, hubungan kerjasama, mempengaruhi orang lain secara persuasif dan persepsi.

Kepemimpinan yang efektif harus mampu memimpin dan mengendalikan organisasi serta berusaha untuk mencapai sasaran dan target yang tinggi.

Menurut Siswanto dan Hamid (2017;37), kepemimpinan adalah seseorang yang memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran.

Menurut Robbins (2016;127), pemimpin (*leader*) adalah seorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.

Menurut Taryaman (2016;7) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari pendapat beberapa ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan pemimpin adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

#### 1. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi sebuah kelompok untuk menuju pencapaian tujuan Robbins, (2016;420).

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mempertimbangkan tingkat kesiapan anggota tim yang dilayani dan keunikan setiap situasi.

Seorang pemimpin memiliki sebuah gaya kepemimpinan yang berbeda dengan yang lainnya, namun pada prakteknya sama-sama untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan. Sedangkan, efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasinya.

Berangkat dari asumsi tentang pendekatan situasional, bahwa satu gaya kepemimpinan tidak dapat berhasil dalam segala situasi, tidak ada sebuah gaya kepemimpinan yang terbaik dan serbaguna, maka lahirlah sebuah gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*). Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Kenneth H, Blanchard dan Paul Hersey. Teori kepemimpinan situasional diperkenalkan pada tahun 1960 an dengan nama “*Life Cycle Theory of Leadership*” oleh Hersey dan Blanchard (1969) dan kemudian berkembang menjadi “*Situational Leadership Theory*”.

Paul Hersey sendiri tidak pernah mengklaim bahwa Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori, ia mengatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah sebuah *style* atau model/gaya yang dapat diambil atau ditiru dan digunakan oleh orang lain, sedangkan

teori menurut dia adalah sebuah konsep yang digunakan untuk menganalisis suatu hal tertentu. Lebih simpelnya dia membedakan teori sebagai pemahaman, dan model berorientasi pada sesuatu yang praktis atau aplikasi.

Gaya kepemimpinan situasional juga merupakan gaya kepemimpinan atau cara kinerja kepemimpinan dalam membimbing, mendorong, melaksanakan, serta mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan dan menggunakan semua kemampuannya secara optimal dengan menggabungkan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahan. Menurut Paul Hersey dan Blanchard dalam Harrison, (2020;65) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada keterkaitan, yaitu :

1. Jumlah pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.
2. Besarnya dukungan sosial dan emosional yang diberikan oleh pemimpin.
3. Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut saat melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini dirancang untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan terlepas dari perannya yang lebih efektif dalam interaksi dengan orang lain. Secara konseptual pemimpin melengkapi pengetahuan dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian meskipun banyak variabel situasional yang penting lainnya seperti

tugas-tugas, pekerjaan, organisasi, waktu kerja dan pengawasan akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanya perilaku pemimpin dan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional harus disesuaikan dengan situasi, terutama dengan mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional harus mampu mengenali situasi tertentu kemudian mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tersebut. Seorang pemimpin lebih berorientasi pada kemauan bawahan untuk dapat menerima gaya kepemimpinan, karena pendekatan terhadap bawahan berbeda-beda.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Harrison, (2020;75) gaya kepemimpinan situasional lebih menekankan petunjuk dan arahan, dukungan emosional, serta tingkat kematangan bawahan dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan situasional melihat kematangan sebagai kemauan dan kemampuan bawahannya untuk memikul tanggung jawab dan mengarahkan perilakunya sendiri dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat sebagai gaya kepemimpinan yang ideal, karena mempertimbangkan kemampuan dan kematangan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki pengalaman yang lama dalam memimpin sebuah organisasi, sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan. Untuk mencapai suatu kepemimpinan yang baik, tergantung dari gaya

kepemimpinan seseorang dalam memimpin. Dalam mengembangkan gaya kepemimpinan situasional yang perlu diperhatikan adalah seseorang harus memiliki keterampilan khusus Avenus, (2018;43), yaitu :

1. Keterampilan analitis (*analytical skill*) adalah kemampuan menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Kemampuan fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*) adalah kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan analisis situasi.
3. Kemampuan komunikasi (*communication skills*) adalah kemampuan untuk menjelaskan perubahan gaya kepemimpinan yang di terapkan.

Ketiga keterampilan tersebut diatas sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus mampu menjalankan ketiga peran utamanya yaitu, peran intrapersonal, peran pengolah informasi, serta peran pengambilan keputusan. Hasibuan (2017;134) fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang dapat diamati atau terlihat, bukan pada kemampuan bawaan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir.

Dari pendapat beberapa ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang berfokus pada pengikut atau bawahan dan menekankan

pentingnya bawahan dalam kepemimpinan efektif, serta menggambarkan suatu kenyataan bahwa para bawahan yang akan menerima atau menolak seorang pemimpin.

## 2. Indikator Kepemimpinan Situasional.

Pentingnya gaya kepemimpinan situasional terletak pada para pengikutnya. Tekanan pada pengikut untuk kepemimpinan yang efektif mencerminkan fakta bahwa merekalah yang menerima baik pemimpin dan pengikut memiliki andil besar dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisis dan menguji indikator gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh menurut Hersey & Blanchard dalam Harrison, (2020;75) yaitu :

### a) Instruksi Pemimpin

Dengan instruksi banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin memberikan instruksi khusus untuk peran dan tujuan bawahannya, mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab bawahannya, dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Tindakan pemecahan suatu masalah dan pengambilan keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin memberikan batasan peran dan memberitahukan bawahannya tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan tugas..

b) Konsultasi Pemimpin

Dengan konsultasi menunjukkan banyak perilaku membimbing dan mendukung bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini ingin menjelaskan keputusan dan kebijakan yang telah diambilnya dan mau menerima pendapat para bawahannya, namun pemimpin tetap perlu mengawasi bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dan pengambilan keputusannya tetap pada pemimpin dan terjalinnya komunikasi dua arah.

c) Partisipasi Pemimpin

Dengan partisipasi menekankan pada memberikan dukungan dan sedikit dalam bimbingan. Pemimpin dan bawahan membuat keputusan bersama, bertukar ide atau gagasan, dan mendukung upaya mereka untuk menyelesaikan tugasnya. Posisi kontrol pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peran pemimpin yaitu mendengarkan secara aktif.

d) Delegasi Pemimpin

Dengan delegasi memberikan sedikit dukungan dan sedikit bimbingan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan keseluruhan keputusan dan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas. Pemimpin memberikan berbagai kesempatan kepada bawahan

untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan dan percaya diri untuk mengambil tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri

## **D. Komunikasi**

### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam kehidupan, baik komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal, baik langsung maupun melalui media, baik berupa tulisan, suara, gambar, logo dan sebagainya. Bahkan dalam kehidupan berorganisasi memerlukan komunikasi dalam pelaksanaan dan penyampaian kebijakan-kebijakan yang ada.

Komunikasi adalah hal yang penting dalam kehidupan sosial, pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi. Komunikasi dilakukan oleh dua atau lebih orang. Komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari *sender* kepada *receiver*.

Menurut Onong (2020;27), istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *communication*, berasal dari bahasa latin, yakni *communicatio* dan bersumber data *communis* yang berarti sama. Oleh sebab itu komunikasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang menjadi bahan perbincangan.

Komunikasi memang menyentuh semua aspek kehidupan bermasyarakat atau seandainya semua aspek kehidupan bermasyarakat menyentuh komunikasi, Arifin (2015;12).

Sedangkan menurut Arni (2016;4), menjelaskan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi verbal dan non verbal antara pengirim dan penerima informasi untuk mengubah perilaku. Menurut Sutrisno (2017;17) komunikasi adalah sebuah konsep yang mempunyai banyak arti.

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi terhadap satu sama lain selama ada kesamaan makna yang akhirnya akan tiba kepada saling pengertian.

## 2. Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah bagian dari komunikasi dimana didalamnya dilakukan oleh dua orang atau lebih yang sangat penting dalam organisasi. Kualitas komunikasi interpersonal dalam organisasi adalah sangat penting. Orang dengan keterampilan komunikasi baik membantu kelompok membuat lebih banyak keputusan inovatif dan dipromosikan lebih sering daripada individu dengan kemampuankurang berkembang, Wibowo (2017;171. Komunikasi interpersonal, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2017;171-172) lebih menunjukkan bagaimana gaya komunikasi interpersonal dilakukan :

1) *Assertiveness*,

Ketegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong kuat tanpa menyerang, mengizinkan orang lain mempengaruhi hasil, ekspresif dan peningkatan diri tanpa memaksa pada orang lain.

2) *Aggressiveness*

Agresivitas dalam komunikasi dilakukan dengan mengambil keuntungan dari orang lain, ekspresif dan peningkatan diri atas beban orang lain.

3) *Non Assertiveness*

Ketidak tegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong orang lain mengambil keuntungan dari kita, dengan mencegah dan ingkar diri.

4) *Nonverbal Communication*

Komunikasi *non verbal* merupakan komunikasi dimana pesan disampaikan tanpa kata tertulis atau ucapan. Termasuk didalamnya penggunaan waktu dan tempat, jarak diantara orang dalam percakapan, pengaturan tempat duduk, lokasi dan furnitur kantor.

5) *Active Listening*

*Listening* atau menyimak menyangkut lebih dari sekedar *hearing* atau mendengar. Mendengar adalah komponen fisik *dari listening*. *Listening* adalah suatu proses secara aktif memecahkan sandi dan menginterpretasikan pesan verbal.

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa komunikasi *interpersonal* adalah sebuah proses penyampaian atau juga pertukaran informasi diantara dua individu atau lebih yang bertujuan langsung terhadap diri para mereka. Jadi komunikasi *interpersonal* terjadi dengan maksud menyampaikan suatu informasi dengan *feedback* yang dapat diketahui oleh masing-masing individu.

### 3. Indikator Komunikasi *Interpersonal*

Indikator komunikasi *interpersonal* menurut Devito Joseph A dalam P Pulung Puryana dan Azatil Ismah Fauziah (2019:756) adalah sebagai berikut:

#### 1) *Openness* (Keterbukaan)

Keterbukaan yang mengacu pada kesediaan individu untuk membuka diri, untuk memberikan informasi tentang dirinya dengan pantas. Keterbukaan juga berkaitan dengan kesediaan untuk mendengar secara terbuka dan bereaksi dengan jujur. Untuk berkomunikasi dengan terbuka, individu perlu membuka diri di saat yang sesuai, mendengar dengan baik dan memberi respon jujur, komunikasi yang jelas menunjukkan kesediaan, dan bertanggung jawab atas apa yang anda katakan, yaitu perasaan dan pikiran anda.

#### 2) *Empathy* (Empati)

Empati adalah perasaan dimana individu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain dari sudut pandang orang tersebut tanpa

kehilangan identitasnya. Empati memungkinkan anda untuk memahami apa yang dilalui orang lain secara emosional. Untuk berkomunikasi dengan empati yaitu dengan berpikir dan merasakan empati. Untuk berkomunikasi secara empati, tunjukkan dengan jelas bahwa anda mencoba untuk memahami situasi orang tersebut. Selain itu anda perlu fokus, *reflect*, terbuka, sampaikan pesan campuran, mengakui pentingnya pernyataan.

3) *Supportiveness* (Sikap Mendukung)

Sikap mendukung adalah tingkah laku yang lebih mengekspresikan sikap memahami dibandingkan dengan sikap yang mengevaluasi atau menilai. Untuk berkomunikasi dengan *supportiveness*, hindari menuduh orang lain, hindari istilah-istilah negatif, hindari mengkhotbahi, ekspresikan kesediaan anda untuk mendengar dengan pikiran terbuka, dan tanyakan opini kepada orang lain untuk menunjukkan bahwa hal ini penting untuk anda.

4) *Positiveness* (Sikap Positif)

Sikap positif apabila seseorang berfikir positif maka dalam organisasi akan berpikir positif juga, dan individu tersebut akan berperan secara aktif dan mau membuka diri yaitu tidak bersikap negatif jika ada yang berkeluh kesah serta mau memberi masukan dengan cara yang bijaksana.

### 5) *Equality* (Kesetaraan)

Kesetaraan yang mengacu pada sikap atau pendekatan yang memperlakukan orang lain sebagai bagian yang penting dalam interaksi. Dalam situasi apapun mungkin ada ketidak setaraan, ada orang yang berada dalam posisi yang lebih tinggi, namun sikap ini perlu dihindari dalam komunikasi *interpersonal*. Untuk berkomunikasi dengan kesetaraan, hindari pernyataan dengan kata harus, buat permohonan dan hindari tuntutan, hindari memotong pembicaraan, mengakui kontribusi orang lain di atas diri kita, dan menyadari perbedaan budaya.

## **E. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan ditempat saja.

## **2. Faktor Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

**a. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

**b. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

**c. Displin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

**d. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan

organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagi organisasi.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Wibowo (2017:85) ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

#### **a. Tujuan**

Tujuan Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

#### **b. Standar**

Standar Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan

berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

**c. Umpan Balik**

Umpan Balik Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan

**d. Alat atau Sarana**

Alat atau sarana Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan

**e. Kompetensi**

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan

**f. Motivasi**

Motivasi Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik,

memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan *disintesis*

**g. Peluang**

Peluang Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia

Menurut Sudarmanto dalam Kurniawati, (2017) terdapat 4 indikator kinerja karyawan yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pada level individu yaitu:

1. Kualitas.

Meliputi tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

2. Kuantitas.

Jumlah pekerja yang dihasilkan.

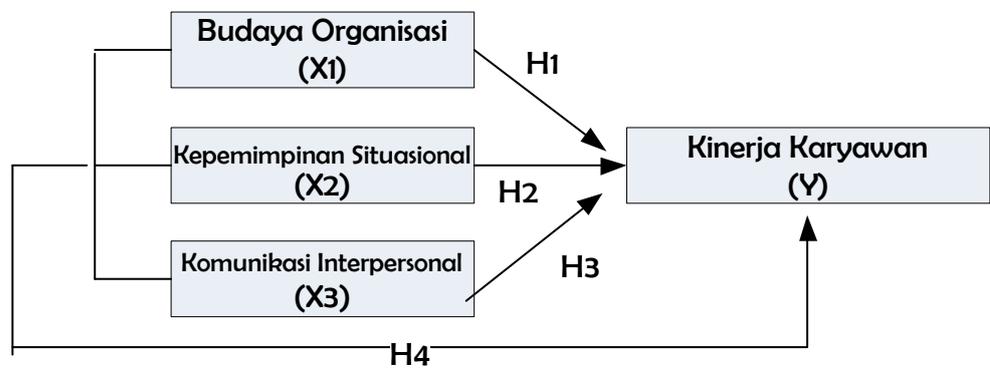
3. Efisiensi (Penggunaan waktu dalam bekerja)

Meliputi tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.

Dari berbagai pengukuran kinerja yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja maka kita akan mengetahui bagaimana hasil yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan target pencapaian perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator kinerja menurut Kurniawati (2017; 45).

## F. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variable *independent* yaitu Budaya Organisasi (X1) Kepemimpinan Situasional (X2) dan Komunikasi Interpersonal (X3) dan memiliki variable *Dependent* yaitu Kinerja Karyawan (Y). sehingga dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 1.

### Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Kepemimpinan Situasional

X3 : Komunikasi Interpersonal

Y : Kinerja Karyawan

H1 = Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

H2 = Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

H3 = Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

H4 = Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan Situasional dan

Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Dari gambar kerangka pemikiran diatas, untuk variable X1, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, untuk variable X2 Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, untuk variable Komunikasi Interpersonal X3, berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### G. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

Tabel 3  
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti   | Judul  | Variabel/Indikator   | Teknik Analisis Data   | Hasil Penelitian  |
|----|---|--|--|--|---|
| 1  | Munawir Nasir,<br>Jafar Basalamah<br>Moh Zulkifli<br>Murfat, 2020,<br>Journal Equilibrium<br>Vol 1, No, 2, April<br>2020, pp 1-11 p-<br>ISSN:2088-9003<br>dan e-ISSN: 2685-<br>6891 DOI:<br><a href="http://journal.ildikti9.id/Equilibrium">http://journal.ildikti9.id/Equilibrium</a> | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan<br>Situasional,<br>Budaya<br>Organisasi Dan<br>Komitmen<br>Organisasi<br>Terhadap<br>Kinerja Pegawai | Gaya Kepemimpinan<br>Situasional (X1)<br>1.Perilaku Tugas<br>2.Perilaku Hubungan<br><br>Budaya Organisasi (X2)<br>1. Inovasi dan<br>pengambilan resiko<br>2. Perhatian Kepada<br>kerincian;<br>3. Orientasi hasil;<br>4. Orientasi orang;<br>5. Orientasi tim;<br>6. Agresivitas;<br>7. Stabilitas.<br>Komitmen Organisasi<br>(X3) | Metode<br>Kuantitatif<br>Analisis<br>Regresi<br>Linier<br>Berganda | Gaya<br>kepemimpinan<br>situasional,<br>budaya organisasi<br>dan komitmen<br>organisasi secara<br>bersama-sama<br>berpengaruh<br>terhadap kinerja<br>pegawai Kantor<br>Wilayah<br>Kecamatan<br>Tanete Riattang<br>Barat Kabupaten<br>Bone |

|    |  |   |  |  |   |
|----|--|---|--|--|---|
|    |  |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen afektif;</li> <li>2. Komitmen kelanjutan</li> <li>3. Komitmen normatif</li> </ol> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor individu</li> <li>2. Faktor psikologi</li> <li>3. Faktor Organisasi</li> </ol>  |  |   |
| 2  | <p>Asmawiyah, 2019, Movere Journal Vol 1 No. 2 Juli 2019 Hal 150-163 ISSN 2656-2790 (online). DOI: <a href="http://ojs.stie-tdn.ac.id/index.php/mv">http://ojs.stie-tdn.ac.id/index.php/mv</a></p>   | <p>Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan</p>   | <p>Gaya Kepemimpinan (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformasional,</li> <li>2. transaksional</li> <li>3. <i>Laissez-faire</i></li> </ol> <p>Budaya Organisasi (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan,</li> <li>2. Konsistensi,</li> <li>3. Adaptabilitas</li> <li>4. Misi</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas,</li> <li>2. Kualitas,</li> <li>3. Efisiensi</li> <li>4. Kemampuan karyawan</li> </ol>  | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p> |
| 3. | <p>Farouk Aziz1 , Edi Suryadi , 2017. Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 2 No. 2, Juli 2017, Hal. 178-187 EISSN 2656-4734 DOI: <a href="http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/00000">http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/00000</a></p> | <p>Pengaruh Budaya organisasi dan Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai di biro umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia</p> | <p>Budaya Organisasi (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan Pengambilan Resiko,</li> <li>2. Perhatian Terhadap Detail,</li> <li>3. Orientasi Hasil,</li> <li>4. Orientasi Orang,</li> <li>5. Orientasi Tim,</li> <li>6. Keagresifan,</li> <li>7. Kemantapan</li> </ol> <p>Komunikasi Interpersonal (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instructive,</i></li> <li>2. <i>Evaluative,</i></li> <li>3. <i>Informative,</i></li> <li>4. <i>Influencing</i></li> </ol> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job Knowledge,</i></li> <li>2. <i>Quality of Work,</i></li> <li>3. <i>Quantity of Work,</i></li> <li>4. <i>Creativeness,</i></li> </ol> | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Budaya organisasi dan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>  |

|   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
|   |  |  | <p>5. <i>Dependability</i>,<br/> 6. <i>Initiative</i>,<br/> 7. <i>Personal Quality</i>,<br/> 8. <i>Cooperation</i>,</p>   |  |  |
| 4 | <p>Kristiana Widiawati, 2016<br/> JURNAL ADMINISTRASI KANTOR, Vol.4, No.2, Desember 2016, 393 - 417 P- ISSN: 2337-6694 E-ISSN: 2527-9769<br/> DOI: <a href="https://doi.org/10.35908/ijmpro">https://doi.org/10.35908/ijmpro</a></p> | <p>Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru Di SMKN 6 Kota Bekasi</p> | <p>Gaya Kepemimpinan (X1)<br/> 1. Merencanakan<br/> 2. Memantau<br/> 3. Menunjukkan<br/> 4. Menetapkan<br/> 5. Memberikan Instruksi<br/> 6. Menunjukkan<br/> 7. Memperingkatkan<br/> 8. Membangkitkan<br/> 9. Memotivasi</p> <p>Budaya Organisasi (X2)<br/> 1. Lingkungan Kerja<br/> 2. Hubungan atasan dan bawahan</p> <p>Komunikasi (X3)<br/> 1. Pemahaman,<br/> 2. Kesenangan,<br/> 3. Pengaruh pada sikap,<br/> 4. Hubungan yang makin baik,<br/> 5. Tidakan</p> <p>Disiplin Kerja (Y)<br/> 1. Kehadiran<br/> 2. Ketepatan Waktu<br/> 3. Tugas &amp; tanggung Jawab<br/> 4. Ketaatan terhadap Peraturan</p> | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Gaya kepemimpinan Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Guru SMKN 6 Kota Bekasi</p> |

|    |  |   |   |  |   |
|----|--|---|---|--|---|
| 5. | <p>Riduan Pohan, 2021. Journal Ability, Journal of Education and Social Analysis Volume 2, Issue 1, Februari 2021 ISSN-Print (p): 2086-1117 Volume 12 Nomor 02 September 2021   DOI: doi.org/10.36277/geoekonomi.</p>                                      | <p>Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di MAN 2 Model Medan</p>                                       | <p>Komunikasi Interpersonal (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman,</li> <li>2. Pengaruh pada sikap,</li> <li>3. Hubungan yang makin baik,</li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan</li> <li>2. Memantau</li> <li>3. Menetapkan</li> <li>4. Memberikan Instruksi</li> <li>5. Memotivasi</li> </ol> <p>Budaya Organisasi (X3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan Kerja</li> <li>2. Hubungan atasan dan Bawahan</li> </ol> <p>Kinerja Guru (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran</li> <li>2. Ketepatan Waktu</li> <li>3. Tugas &amp; tanggung Jawab</li> <li>4. Ketaatan terhadap Peraturan</li> </ol> | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru MAN 2 Medan</p> |
| 6. | <p>Adrianus Mosa, Balthasar Watunglawar, Muhammad Husni Arifin, 2022, SOSCIED Vol. 5 No. 1 Juli 2022 p- ISSN : 2622-8866 e-ISSN : 2721-9550. DOI : <a href="https://doi.org/10.32531/jsoscied.v5i1.370">https://doi.org/10.32531/jsoscied.v5i1.370</a></p> | <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Seksi Wilayah 1 Balai Pengamanan Dan Penegakan Hukum Maluku Papua</p> | <p>Kepemimpinan (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan</li> <li>2. Memantau</li> <li>3. Menetapkan</li> <li>4. Memberikan Instruksi</li> <li>5. Memotivasi</li> </ol> <p>Komunikasi (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Downward Communication</i></li> <li>2. <i>Upward Communication</i></li> <li>3. Komunikasi Horizontal atau Diagonal</li> </ol> <p>Kinerja (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas,</li> <li>2. Kualitas,</li> <li>3. Efisiensi</li> <li>4. Kemampuan Pegawai</li> </ol>   | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Kepemimpinan dan Komunikasi, dengan keseluruhan komponen pembentukannya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN</p>        |

|   |   |  |   |  |  |
|---|---|--|---|--|--|
| 7 | <p>Erik Herlambang, Fuadi, 2018 CENDEKIA, Vol. 12, No. 1, April 2018 p-ISSN: 1978-2098; e-ISSN: 2407-8557 DOI : <a href="https://10.30957/cen-dekia.v12i.435">https://10.30957/cen-dekia.v12i.435</a></p>   | <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Di Kota Serang Dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasi</p> | <p>Budaya Organisasi(X1) (BUD)<br/> 1. Lingkungan Kerja<br/> 2. Hubungan atasan dan bawahan</p> <p>Komunikasi Interpersonal (X2) (KOM)<br/> 1. Pemahaman,<br/> 2. Pengaruh pada sikap,<br/> 3. Hubungan yang makin baik,</p> <p>Komitmen Organisasi (KOMIT)<br/> 1. Rasa identifikasi,<br/> 2. Keterlibatan,<br/> 3. Loyalitas</p> <p>Kinerja Guru (Y2) (KIN)<br/> 1. Kuantitas,<br/> 2. Kualitas,<br/> 3. Efisiensi<br/> 4. Kemampuan karyawan</p> | <p>Metode Kuantitatif Analisis Jalur (SEM)</p>             | <p>Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru SMK di kota Serang. Budaya organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen guru terhadap organisasi SMK Swasta di Kota Serang, Budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Swasta di Kota Serang</p> |
| 8 | <p>Dirgahayu Erri , Ajeng Puji Lestari &amp; Hasta Herlan Asymar, 2021. Jurnal Inovasi Penelitian, Volume 1 Nomor 9, Feb, 2021, pp 294-302 E-ISSN: 2722-9475 (Cetak) ; P-ISSN: 2722-9467 DOI: <a href="https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348">https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348</a></p> | <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta</p>  | <p>Gaya Kepemimpinan (X1)<br/> 1. Lingkungan Kerja<br/> 2. Hubungan atasan dan Bawahan</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)<br/> 1. Kuantitas,<br/> 2. Kualitas,<br/> 3. Efisiensi</p>   | <p>Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda</p> | <p>Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat</p>   |

|     |   |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|
| 9.  | Tenny M.L<br>Makalew Lucky F.<br>Tamengkel Aneke<br>Y. Punuindoong,<br>2021.Jurnal<br>Productivity, Vol. 2<br>No. 5, 2021 e-<br>ISSN. 2723-0112   | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan<br>Terhadap<br>Kinerja<br>Karyawan PT.<br>AKR Land<br>Wenang Golf<br>Manado                                    | Gaya Kepemimpinan<br>(X1)<br>1. Sifat,<br>2. Kebiasaan,<br>3. Tempramen,<br>4. Watak,<br>5. Kepribadian<br><br>Kinerja Karyawan (Y)<br>1. Kuantitas<br>2. Ketepatan waktu<br>3. Kehadiran<br>4. Kemampuan bekerja<br>sama  | Metode<br>Kuantitatif<br>Analisis<br>Regresi<br>Linier<br>Berganda | Gaya<br>kepemimpinan<br>berpengaruh<br>terhadap kinerja<br>karyawan pada<br>PT. AKR Land<br>Wenang Golf<br>Manado. |
| 10. | I Gede Redi<br>Setiawan, Nyoman<br>Sudharma E-Jurnal<br>Manajemen Unud,<br>Vol.4, No.12, 2015:<br>4019-4046 ISSN :<br>2302-8912<br>DOI :<br><a href="https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.607">https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.607</a> | Pengaruh<br>Kepemimpinan<br>Terhadap<br>Komitmen<br>Organisasi<br>Dimediasi Oleh<br>Komunikasi<br>Organisasi Pada<br>PT. Bank<br>Antardaerah | Kepemimpinan (X1)<br>1. Kompetensi,<br>2. Perlakuan yang adil,<br>3. Iklim kerja,<br>4. Ide atasan,<br>5. Perhatian,<br>6. Pelibatan bawahan,<br>7. Kerjasama<br>8. Kesempatan<br>berinteraksi<br><br>Komunikasi Organisasi<br>(Y1)<br>1. Perspektif organisasi,<br>2. Umpan balik<br>3. Personal,<br>4. Integrasi organisasi,<br>5. Komunikasi atasan<br>langsung,<br>6. iklim organisasi,<br>7. Komunikasi<br>horisontal,<br>8. Kualitas media,<br>9. Komunikasi bawahan<br><br>Komitmen Organisasi<br>(Y2)<br>1. Rasa identifikasi,<br>2. Keterlibatan,<br>3. Loyalitas | Metode<br>Kuantitatif<br>Analisis<br>Jalur<br>(SEM)                | Kepemimpinan<br>berpengaruh<br>terhadap<br>Komitmen<br>Organisasi  |

## H. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiric yang terkumpul.

Berdasarkan uraian diatas pada kerangka pemikiran diatas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja karyawan PT.Arina Multikarya Jakarta.

Farouk Aziz1 , Edi Suryadi , 2017, dengan judul penelitian ,” Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia” menyatakan dalam hasil pengujiannya, Budaya organisasi dan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2. H2 : Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Arina Multikarya Jakarta.

Adrianus Mosa, Balthasar Watunglawar, Muhammad Husni Arifin, 2022, dengan judul penelitian ,” Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Seksi Wilayah 1 Balai Pengamanan Dan Penegakan Hukum Maluku Papua” menyatakan dalam hasil pengujiannya, Kepemimpinan dan Komunikasi, dengan

keseluruhan komponen pembentukannya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN.

3. H3 : Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Arina Multikarya Jakarta

Erik Herlambang, Fuadi, 2018, dengan judul penelitian ,” Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Di Kota Serang Dengan Variabel MediasiKomitmen Organisasi” menyatakan dalam hasil pengujiannya, Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru SMK di kota Serang.

4. H4 : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional , dan Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT.Arina Multikarya Jakarta

Riduan Pohan, 2021, dengan judul penelitian ,” Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di MAN 2 Model Medan” menyatakan dalam hasil pengujiannya, Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru MAN 2 Medan.