

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lian (2017:16) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”. Perubahan dapat terjadi jika seorang pemimpin memberikan dorongan secara konsisten kepada bawahannya guna memperbaiki kualitas kinerja pegawainya.

Menurut Wijaya (2017:127) “*Transformational leadership* merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut”. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki terobasan-terobasan baru guna menciptakan tim yang lebih solid. Pemimpin yang mengerti akan lingkungan kerjanya membuat seorang pegawai dapat menikmati pekerjaannya karena lingkungan kerjanya kondusif sehingga mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Locke dalam Rivai (2020:216) mendefinisikan “Gaya Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo”. Kepemimpinan yang memelihara status quo sangat bertolak belakang dengan kepemimpinan

transformasional. Kepemimpinan transformasional mengharuskan seorang pegawai memiliki perubahan dalam kualitas kinerjanya dan tidak menetap pada satu pekerjaan saja.

Menurut Downton dalam Hutahaean (2021:52) “Kepemimpinan transformasional adalah membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan”. Bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang merangsang atau memberi dorongan para bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan di luar batas dari kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional menuntut pegawai untuk melaksanakan pekerjaan selain dari tugas pokok yang diembannya. Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan pegawai terus mengasah kemampuan yang dimiliki sehingga keterampilan-keterampilan baru dapat dipahami. Gaya kepemimpinan tranformasional menjadikan hubungan atasan dan bawahan menjadi lebih harmonis dan dapat menyelaraskan pendapat.

2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hutahaean (2021:55) gaya kepemimpinan transformasional bisa dilihat dari empat komponen yang melekat, yaitu:

a. Pengaruh idealis

Pemimpin transformasional bertindak mempengaruhi bawahan menggunakan cara yang mereka kagumi, hormati dan dipercayai. Ada dua sisi dari efek ideal ini, yaitu perilaku pemimpin dan unsur-unsur

yang terkait dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang berpengaruh idealnya konsisten dan bersedia mengambil risiko daripada bertindak secara otoriter. Mereka bisa dipercaya melakukan sesuatu yang benar dan memperlihatkan standar perilaku etis dan moral.

b. Motivasi yang memberi inspirasi

Pemimpin transformasional bertindak memotivasi dan menginspirasi orang lain dengan memberi makna pada pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan yang bermanfaat. Tim Spirit dirangsang, menunjukkan antusiasme dan optimisme. Dengan cara ini, pemimpin secara aktif ikut serta dalam pola komunikasi yang intens dan menarik pengikut yang memperlihatkan komitmen untuk visi dan misi bersama.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional memberikan dorongan bawahan untuk berinovasi dan berkreasi menantang asumsi, merumuskan masalah, dan menggunakan cara baru untuk mendekati situasi yang lama. Tidak ada kritik publik atas kesalahan individu yang dilakukan bawahan. Pendapat dan solusi terbaru untuk masalah dikumpulkan secara kreatif oleh bawahan selama proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar.

d. Pertimbangan individual

Pemimpin transformasional memosisikan diri sebagai mentor yang memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan bawahan individu

dalam pencapaian dan pertumbuhan. Perilaku kepemimpinan menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu.

2.1.3 Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Northouse dalam Hutahaean (2021:56) gaya kepemimpinan transformasional memiliki enam kelemahan, antara lain:

- a. Tidak memiliki kejelasan konseptual
- b. Beberapa peneliti biasanya menggunakan beberapa versi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur kepemimpinan transformasional
- c. Kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai ciri kepribadian yang bersifat pribadi daripada perilaku melatih orang lain
- d. Para peneliti belum menetapkan pemimpin transformasional sesungguhnya mampu mengubah individu dan organisasi
- e. Kepemimpinan transformasional adalah elitis dan anti demokrasi
- f. Kepemimpinan transformasional memiliki potensi yang tinggi untuk disalahgunakan.

Selain kelemahan di atas, terdapat beberapa kelebihan dari gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Menurut Hutahaean (2021:58) ada enam kelebihan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku

- b. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya
- c. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran
- d. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya
- e. Bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan
- f. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Tsauri (2014:188) “Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya”. Menurut Mulyasa dalam Lian (2017:58) “Kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan”. Kompetensi mengidentifikasi keterampilan atau pengetahuan yang menunjukkan profesionalisme di bidang tertentu sebagai hal yang paling penting. Kompetensi sebagai atribut seseorang terkait dengan kinerja efektif di tempat kerja atau dalam suatu situasi.

Menurut Wibowo dalam Tambingon, dkk (2019:4613) “Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang

diterapkan oleh pekerjaan”. Pengetahuan dan keterampilan merupakan dua unsur yang tidak bisa dipisahkan. Pengetahuan luas yang dimiliki oleh seseorang akan membawanya menemukan keterampilan yang sesuai dengan bakat yang dimiliki dalam dirinya.

Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada diri pegawai sebagai penunjang dalam melaksanakan pekerjaannya baik dalam jenis, bentuk dan tingkatan yang berbeda dengan pengetahuan, keterampilan dan kepiawaian yang dimiliki (Dharma dalam Mafra, 2017:14). Kompetensi selalu digunakan dimanapun seseorang itu berada. Semakin tinggi posisi seorang pegawai dalam suatu organisasi maka kompetensi yang dimiliki harus lebih tinggi daripada pegawai yang lain yang masih berada di bawahnya.

Dari beberapa definisi tentang kompetensi disimpulkan kompetensi adalah suatu kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dimana dengan hal tersebut memudahkan seseorang dalam menyelesaikan segala jenis pekerjaannya. Kompetensi sangat berperan penting dalam menunjang pekerjaan seorang pegawai. Dengan kompetensi yang dimiliki pegawai akan memudahkan pegawai mencapai kualitas dan kuantitas yang ditetapkan di dalam lingkungan kerjanya. Seseorang dapat dikatakan unggul jika memiliki kompetensi yang lebih tinggi daripada yang lainnya.

2.2.2 Indikator Kompetensi

Menurut Stogdill dalam Lian (2017:61), ada beberapa komponen kompetensi, antara lain:

a. Motive

Motive (motif) adalah cara berpikir dan keinginan seseorang yang konsisten untuk mendorong tindakan. Motif bergerak, memandu tindakan menuju aktivitas dan tujuan tertentu dan menjauhkannya dari tindakan lain.

b. *Traits*

Sifat (*traits*) adalah kualifikasi, reaksi seseorang terhadap suatu situasi. Kepribadian setiap orang memiliki banyak perbedaan. Kepribadian yang baik membuat seseorang lebih terkontrol dan terarah ketika menghadapi suatu masalah atau dalam keadaan tertentu.

c. *Self Concept*

Bawaan (*self concept*) merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang.

d. *Knowledge*

Pengetahuan (*knowledge*) adalah semua wawasan yang dimiliki seseorang. Pengetahuan yang komprehensif membuat hidup seseorang lebih terarah. Pengetahuan adalah dasar dari pekerjaan seseorang, dan kualitas pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai dapat dinilai dari pengetahuannya.

e. *Skill*

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang yang terbiasa melakukan tugas fisik dan mental tertentu. Keterampilan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

2.2.3 Jenis Kompetensi

Menurut Kunandar dalam Tsauri (2014:192) kompetensi dibagi menjadi lima bagian, antara lain:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
- b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
- c. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
- d. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
- e. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

2.2.4 Manfaat Kompetensi

Kompetensi sangat dibutuhkan bagi seorang pegawai, karena dengan kompetensi dapat menunjang pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi dalam Tsauri (2014:196) kompetensi memiliki manfaat, yaitu:

- a. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi akurat dapat menunjukkan dengan tepat pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil di tempat kerja.

- b. Merekrut pegawai yang handal. Jika berhasil menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tertentu, dapat dengan mudah digunakan sebagai kriteria dasar saat mempekerjakan pegawai baru.
- c. Dasar penilaian dan pengembangan pegawai. Identifikasi kemampuan profesional yang tepat dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk mengukur keterampilan Anda.

2.3 Komunikasi

2.3.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Rayhaniah et al. (2021:13) “Komunikasi merupakan proses penyampaian makna dari satu entitas atau kelompok ke kelompok lainnya melalui pemakaian tanda, simbol serta aturan semiotik yang dipahami bersama”. Komunikasi dapat terjadi jika terdapat dua orang atau lebih saling berinteraksi menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Menurut Iman dan Siswandi dalam Ginting (2018:133) “Komunikasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen di dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2019:145) “Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Tujuan adanya komunikasi adalah untuk menyampaikan sesuatu hal kepada orang lain. Maksud atau tujuan tersebut

berupa ide-ide, informasi, maupun hal yang lainnya. Dengan adanya komunikasi seseorang dapat menginterpretasikan tujuannya.

Menurut Winardi dalam Wijaya (2017:88) “Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain”. Namun dalam kasusnya komunikasi tidak benar-benar seperti yang dikatakan, dan saluran komunikasi memiliki banyak kemungkinan blok dan filter.

Dari beberapa definisi mengenai komunikasi disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu kegiatan perkumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk saling bertukar informasi dan ide-ide sehingga dapat menghasilkan suatu tujuan yang sama. Selain sebagai media pertukaran informasi, komunikasi memberikan dampak yang positif kepada partisipannya yaitu dapat mengakrabkan diri satu sama lain dan juga terbiasa dengan tujuan-tujuan yang dihasilkan bersama. Dengan adanya komunikasi interaksi antara pegawai dengan pegawai yang lain akan menjadi lebih intens.

2.3.2 Dimensi Komunikasi

Menurut Wijaya (2017:102) terdapat tiga dimensi di dalam proses komunikasi, antara lain:

- a. Dimensi vertical, yaitu dimensi komunikasi yang berjalan dari bawah ke atas dan sebaliknya. Dalam dimensi vertical terjadi timbal balik atasan dengan bawahan. Atasan memberikan instruksi, informasi dan penjelasan

kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan mengenai pekerjaan, pengaduan, kritik dan saran kepada atasannya.

- b. Dimensi horizontal, yaitu pengiriman dan penerimaan informasi atau berita yang dilakukan antara pegawai yang memiliki strata yang sama. Dimensi horizontal dapat terjadi antara bawahan dengan bawahan dan atasan dengan atasan. Dimensi horizontal dapat terjadi dalam situasi non formal. Mereka yang memiliki kedudukan yang sama dapat berkomunikasi meskipun di luar dari pekerjaan mereka.
- c. Dimensi luar organisasi, terjadi karena melihat dunia organisasi yang tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya kerja sama dengan organisasi yang lain. Dimensi luar organisasi dapat terjadi antara satu organisasi dengan organisasi seperti adanya kerja sama suatu pekerjaan yang dilakukan oleh kedua organisasi.

2.3.3 Indikator Komunikasi

Menurut Wibowo dalam Wijaya (2017:100) terdapat delapan unsur utama dalam melakukan proses komunikasi, antara lain:

- a. Pengirim

Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikan kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam lingkungan organisasi bisa pegawai dan bisa juga pimpinan.

- b. Penyandian

Penyandian (*encoding*) merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan.

c. Pesan

Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan.

d. Saluran

Saluran atau media adalah alat yang di mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara langsung.

e. Penerima

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan penafsiran terhadap informasi yang diterima.

f. Penafsiran

Penafsiran (*decoding*) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya.

g. Umpan balik

Umpan balik (*feedback*) adalah tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

h. Gangguan

Gangguan (*noise*) adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima.

2.3.4 Karakteristik Komunikasi

Definisi-definisi komunikasi yang disampaikan oleh para ahli menjadi dasar karakteristik komunikasi. Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri atau karakteristik, seperti yang dikemukakan oleh Rayhaniah et al. (2021:28), yaitu:

a. Komunikasi sebagai proses

Komunikasi sebagai suatu proses adalah rangkaian peristiwa yang terjadi silih berganti pada jangka waktu tertentu. Komunikasi sebagai tujuan yakni suatu bentuk yang dilakukan secara sengaja dan sadar dengan tujuan tertentu. Komunikasi sebagai partisipan membutuhkan keterlibatan semua partisipan komunikasi dengan fokus pada topik.

b. Komunikasi sebagai simbol

Komunikasi sebagai simbol adalah komunikasi yang mudah dipahami dengan menggabungkan simbol-simbol. Salah satu simbol yang paling umum digunakan adalah bahasa lisan berupa kata, frasa, dan angka. Komunikasi transaksional memiliki dua tindakan. Yaitu memberi dan menerima. Kedua tindakan itu harus proporsional. Di sisi lain, komunikasi yang mencoba menembus ruang waktu merupakan bentuk komunikasi tidak langsung. Jenis komunikasi ini tidak mengharuskan peserta komunikasi berada di lokasi dan waktu yang sama.

2.3.5 Fungsi Komunikasi

Menurut Wibowo dalam Wijaya (2017:91) komunikasi memiliki empat fungsi dalam organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi bertindak sebagai kontrol. Anggota bekerja dalam cara yang berbeda. Jika seorang pegawai pertama kali melaporkan keluhan terkait pekerjaan kepada manajer, komunikasi berperan sebagai pengendalian.
- b. Komunikasi mendorong motivasi. Dengan menjelaskan kepada pegawai apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja, jika kinerja tidak sejajar dengan tingkat yang diharapkan. Ketika pegawai menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk mencapai tujuan itu dan menerima umpan balik dari tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.
- c. Pengungkapan emosi. Bagi banyak pegawai, kelompok kerja mereka adalah sumber interaksi sosial yang paling penting. Komunikasi kelompok adalah mekanisme dasar bagi anggota untuk berbagi rasa frustrasi dan juga kepuasan.
- d. Komunikasi penyedia informasi. Individu dan kelompok membutuhkan informasi dalam berkomunikasi untuk digunakan dalam bekerja di organisasi.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dalam Lian (2017:88) “Kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan”. Setiap pegawai dituntut bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang miliki dengan tujuan hasil

kinerjanya menjadi lebih baik. Koordinasi antar tenaga kerja di dalam perusahaan sangat penting untuk dilakukan. Dengan adanya koordinasi atau kerja sama tersebut dapat memperbaiki kualitas kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2019:9) “Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus mengetahui tentang tugas pokok dan fungsinya. Jika seorang pegawai sudah memahami tugasnya dan dipadukan dengan pengetahuan yang dimiliki maka kualitas dan kuantitas yang dihasilkan akan jauh lebih baik.

Menurut Tsauri (2014:4) “Kinerja merupakan sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*)”. Pegawai yang memahami pekerjaannya dan memiliki pengetahuan yang luas akan cenderung memiliki prestasi kerja yang meningkat. Bila pegawai ingin mencapai prestasi kerja yang baik, pegawai tersebut harus bekerja secara efektif, efisien dan pro aktif.

Dari pemaparan mengenai definisi kinerja disimpulkan kinerja yaitu hasil (*output*) yang diperoleh dari seorang pegawai baik itu hasil kualitas maupun kuantitas dengan berorientasi kepada prestasi kerja yang lebih baik. Pegawai yang efektif bisa dilihat dari hasil kerja yang dilakukan, jika seorang pegawai memiliki kinerja yang kurang baik organisasi harus

memberikan pelatihan dan pendidikan yang lebih agar kinerja yang dihasilkan lebih maksimal.

2.4.2 Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dalam Lian (2017:93) terdapat beberapa kriteria atau parameter yang digunakan dalam menilai kinerja dari seorang pegawai, diantaranya:

- a. Kualitas. Seberapa baik seorang pegawai dalam menyelesaikan segala pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kualitas baik akan dihasilkan oleh pegawai yang mempunyai kemampuan yang baik.
- b. Kuantitas. Banyak pekerjaan atau tanggungjawab yang dapat diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu.
- c. Ketepatan waktu. Kedisiplinan yang harus selalu tertanam dalam diri pegawai terutama mengenai disiplin dalam waktu.
- d. Penghematan biaya. Seorang pegawai menggunakan biaya dalam melakukan pekerjaan secara efisien, artinya dengan biaya yang minimal bisa menghasilkan kinerja yang maksimal.
- e. Kemandirian atau otonomi dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi). Kesadaran diri harus selalu diterapkan oleh pegawai, dengan begitu pegawai dapat bekerja atas inisiatif sendiri tanpa selalu menunggu perintah dari pimpinan.
- f. Kerja sama. Koordinasi antar pegawai sangat diperlukan dalam perusahaan maupun organisasi guna mempercepat penyelesaian suatu

pekerjaan dan melatih pegawai di dalam organisasi untuk terbiasa bekerja secara berkelompok.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2019:13) faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan (*ability*) memiliki dua unsur yang berperan penting di dalamnya yaitu IQ dan kemampuan reality. Kemampuan reality meliputi *knowledge* dan *skill*. Apabila seorang pegawai memiliki IQ di atas rata-rata dan pengetahuan luas serta keterampilan yang memadai, maka pegawai tersebut lebih mudah dan terampil dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja yang maksimal lebih mudah untuk dicapai.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai respon atau tanggapan dari seorang pegawai terhadap situasi kerja yang sedang dialami di lingkungan kerjanya. Respon yang diberikan memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi yang timbul di dalam dirinya. Artinya, jika seorang pegawai merespon dengan positif situasi kerjanya, mereka akan

menunjukkan motivasi yang tinggi. Begitupun sebaliknya, apabila pegawai tersebut memberikan tanggapan yang negatif atas situasi kerjanya, hal tersebut cenderung menurunkan motivasi.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Menurut Mengginson dalam Mangkunegara (2019:9) “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”. Menurut Irawan dalam Tsauri (2014:268) “Penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala”.

Dari definsi-definisi di atas disimpulkan penilaian kinerja yaitu penilaian yang diimplementasikan secara sistematis dengan menggunakan beberapa indikator yang sesuai dengan realita yang ada sehingga organisasi atau perusahaan dapat mengetahui hasil kerja pegawai.

2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti dalam Tsauri (2014:272), mengemukakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja meliputi:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja

- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja
- f. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangan
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Ada empat penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, komunikasi dan kinerja, antara lain:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.	1. Secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Federal	1. Menggunakan variabel bebas kepemimpinan transformasional. 2. Menggunakan variabel terikat kinerja. 3. Menggunakan teknik analisis	1. Penelitian terdahulu menggunakan teori dari Yukl (2010) dan Muis, et al (2018) sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Wijaya (2017) dan Tsauri

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>International Finance – Medan.</p> <p>1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Federal International Finance – Medan.</p>	<p>data regresi berganda.</p> <p>4. Menggunakan metode pendekatan asosiatif.</p> <p>5. Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.</p> <p>6. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>(2014)</p> <p>2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel budaya organisasi sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kompetensi dan komunikasi</p> <p>3. Penelitian terdahulu tidak menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumenter.</p> <p>4. Penelitian terdahulu menggunakan populasi dan sampel sebanyak 60 karyawan sedangkan penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 47 pegawai dan sampel sebanyak 46 pegawai.</p>
2.	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Coco Prima Lelema</p>	<p>1. Variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Karakteristik individu tidak berpengaruh</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas kompetensi.</p> <p>2. Menggunakan variabel terikat kinerja.</p> <p>3. Menggunakan analisis data regresi berganda.</p> <p>4. Menggunakan jenis penelitian</p>	<p>1. Penelitian terdahulu menggunakan teori dari Wibowo (2012) sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Tsauri (2014).</p> <p>2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Indonesia.	<p>signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif secara signifikan pada kinerja pegawai. Namun karakteristik individu dan kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>kuantitatif.</p> <p>5. Menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan kuesioner.</p>	<p>lingkungan kerja dan karakteristik individu, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi.</p> <p>3. Penelitian terdahulu tidak menggunakan teknik pengumpulan data dokumenter.</p> <p>4. Penelitian terdahulu menggunakan populasi 208 karyawan dan sampel 66 karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan populasi 47 pegawai dan sampel 46 pegawai.</p> <p>5. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian ini menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Sekar Mulia Abadi Medan.	<p>1. Secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Sekar Mulia Abadi Medan. Hasil uji parsial adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,441 > 1,995$.</p> <p>2. Secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Sekar Mulia Abadi Medan. Hasil uji parsial yaitu $3,441 > 1,995$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$.</p> <p>3. Secara bersama-sama disiplin kerja (X_1) dan komunikasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terkait kinerja (Y) pada PT. Sekar Mulia Abadi Medan. Variabel kinerja dijelaskan oleh variabel disiplin kerja dan komunikasi sebesar 26,2% sedangkan</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas komunikasi.</p> <p>2. Menggunakan variabel terikat kinerja.</p> <p>3. Menggunakan teknik analisis data regresi berganda.</p> <p>4. Menggunakan metode penelitian kuantitatif.</p> <p>5. Menggunakan metode pengumpulan data wawancara, kuesioner dan dokumenter.</p> <p>6. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Penelitian terdahulu menggunakan teori dari Mangkunegara (2013) dan Wibowo (2014), sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Wijaya (2017) dan Tsauri (2014).</p> <p>2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel disiplin kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi.</p> <p>3. Penelitian terdahulu menggunakan populasi dan sampel sebanyak 102 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan populasi 47 responden dan sampel 46 responden.</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		sisanya sebesar 73,8% divariasi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.		
4.	Pengaruh Kompetensi dan komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bukit Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang.	<p>1. Berdasarkan uji F kompetensi dan komunikasi memiliki nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $9,877 > 3,191$ dengan p-value (Sig) bernilai $0,000 < 0,05$. Hal tersebut memperlihatkan terdapat pengaruh sangat nyata kedua variabel bebas terhadap kinerja pegawai secara simultan. Itu artinya, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Hasil uji t kompetensi (X_1) adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,967 > 2,011$ dan (Sig) dengan nilai $0,005 < 0,05$. Hal tersebut</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas kompetensi dan komunikasi. Menggunakan variabel terikat kinerja.</p> <p>2. Menggunakan metode penelitian <i>multiple regression model</i>.</p> <p>3. Menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.</p> <p>4. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama menyatakan bahwa kompetensi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Penelitian terdahulu menggunakan teori dari Dharma (2012), Widjaja (2010), dan Sinambela (2012), sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Tsauri (2014), Wijaya (2017) dan Lian (2017).</p> <p>2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumenter.</p> <p>3. Penelitian terdahulu menggunakan populasi sebanyak 101 orang dan sampel 51 orang, sedangkan penelitian ini menggunakan populasi 47 orang dan sampel 46 orang.</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>Menunjukkan pada tingkat kepercayaan 95% kompetensi memiliki pengaruh sangat nyata terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Berdasarkan uji t komunikasi (X_2) diperoleh hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,437 > 2,011$ dan (Sig) dengan nilai $0,019 < 0,05$. Hal tersebut memperlihatkan pada tingkat kepercayaan 95% komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>		

Sumber : Ahmad Rivai (2020), Nisa' Ulul Mafra (2017), Cong King T, dkk (2019), Nurmaidah Br Ginting (2018).

2.6 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

2.6.1 Kerangka Berpikir

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2020:95) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka berpikir yang baik dapat memberikan penjelasan secara teoritis mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Kerangka berpikir dikemukakan dalam suatu penelitian jika memiliki dua variabel atau lebih. Adapun kerangka berpikir penelitian ini, yaitu:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Wijaya (2017:127) “*Transformational leadership* merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut”. Pemimpin transformasional menciptakan visi organisasi melalui komunikasi kepada bawahannya sehingga aspirasi atau masukan dari bawahan berperan penting dalam membentuk visi organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Ahmad Rivai (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Tsauri (2014:188) “Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya”. Kompetensi sering dijadikan kualifikasi utama dalam menentukan pekerjaan pegawai.

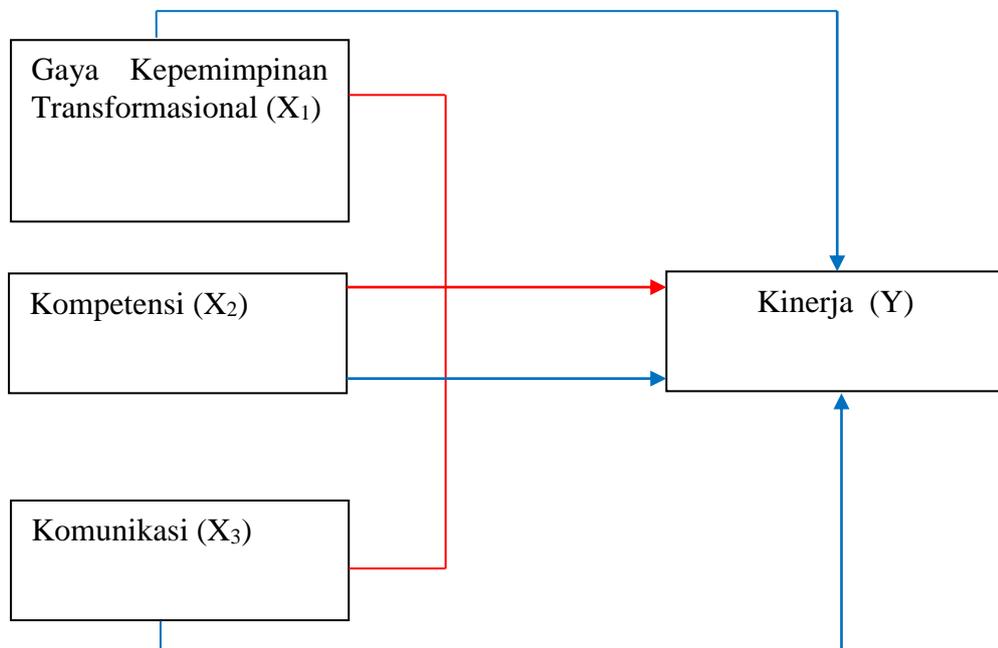
Pegawai yang berkompeten akan dipromosikan jabatannya oleh perusahaan. Kompetensi adalah kemampuan dari individu untuk mengembangkan dan menggunakan kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan dan untuk memenuhi persyaratan yang menjelaskan mengenai kinerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Nisa' Ulul Ma'arif (2017) yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh sangat nyata terhadap kinerja pegawai.

c. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2019:145) “Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Di dalam perusahaan komunikasi menjadi suatu hal yang penting untuk dilakukan. Komunikasi memiliki peranan penting terhadap kinerja pegawai, dimana dengan adanya komunikasi pegawai bisa mengetahui tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Nurmaidah Br Ginting (2018) yang menyatakan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian landasan teori di atas, kerangka berpikir penelitian ini tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, yaitu:

Kerangka Berpikir



Keterangan : Simultan = 
 Parsial = 

Gambar 1 : Kerangka Berpikir

Sumber : Data primer diolah, 2022

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang baik. Kinerja baik dapat dipengaruhi beberapa faktor pendukung yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dari pegawai dan komunikasi antar pegawai. Faktor-faktor tersebut menjadi penentu tingkat kinerja pegawai dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya dapat diukur dengan indikator-indikator masing-masing faktor.

2.6.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:99) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian

telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Berdasarkan kerangka berpikir di atas, berikut ini beberapa hipotesis dalam penelitian yang akan dilakukan, diantaranya:

H₁ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X₁), kompetensi (X₂), dan komunikasi (X₃) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X₁), kompetensi (X₂), dan komunikasi (X₃) secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.