

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pada pekerjaan (*job standard*) Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan standar kerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja (Bangun 2012).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2014). Kinerja merupakan cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja dengan memberikan perhatian pada penilaian (Wibowo 2014). Sementara itu (Wibowo 2014) kinerja merupakan nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja erat kaitannya dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim bekerjasama dengan tanggung jawab agar mendapatkan penilaian dan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

### 2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rahmatullah (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Faktor Individual

Faktor individual itu terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, motivasi kerja dan disiplin kerja.

2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality* dan pembelajaran

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang terdiri dari : sistem atau bentuk organisasi, sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja budaya organisasi, struktur, diklat dan *job design*

### 2.1.3 Indikator Kinerja

Menurut (Bangun 2012) standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui :

1. Jumlah Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

#### 4. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya

#### 5. Kemampuan Kerjasama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar pegawai sehingga sangat dibutuhkan kerjasama tersebut.

### **2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut (Handoko 2012) mengenai manfaat pengukuran kinerja, yaitu :

#### 1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

#### 2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

#### 3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

#### 4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya pelatihan.

#### 5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti

#### 6. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

## **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Emron Edison dkk 2018). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan mereka (Yukl 2010).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk megenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Indra Kharis 2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin tranformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri organisasi (Emron Edison dkk 2018).

Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya atau secara kharisma memiliki kemampuan, loyalitas, kepercayaan dan memberikan motivasi kepada para pengikutnya demi mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Merumuskan lima ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional (Emron Edison dkk 2018), antara lain:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta di komunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### **2.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional (Sutarto Wijono 2018) :

1. Kharisma  
Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif  
Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditunjukkan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama.

### 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau prespektif baru.

### 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

## **2.3 Komunikasi Interpersonal**

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal adalah sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil orang-orang dengan suatu akibat umpan baik dengan segera (Miftah Thoha 2010).

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi adalah “proses penyampaian dan penerimaan pesan antara pengirim pesan (*sender*) dengan penerima (*receiver*) baik secara langsung maupun tidak langsung” (Suranto 2011). Komunikasi interpersonal selain melibatkan dua orang yang bertatap muka, terdapat tiga faktor penting mendukung komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, dukungan dan empati (Cangara 2016).

Berdasarkan pengertian komunikasi interpersonal dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan seseorang kepada orang lain dengan penuh keterbukaan, dukungan, empati untuk mendapatkan umpan balik.

### **2.3.2 Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal**

Merumuskan lima ciri-ciri komunikasi interpersonal menurut (Suratno 2011) :

#### **1. Arus Pesan Dua Arah**

Komunikator dan komunikan dapat berganti peran secara cepat. Seseorang sumber sumber pesan dapat berubah pesan sebagai penerima pesan, begitu pula sebaliknya. Arus pesan dua arah ini berlangsung secara berkelanjutan.

#### **2. Suasana Nonformal**

Pesan yang dikomunikasikan biasanya bersifat lisan bukan tertulis, forum komunikasi yang dipilih biasanya juga cenderung bersifat

nonformal, seperti percakapan intim dan lobi bukan forum formal seperti rapat.

### 3. Umpan Balik Segera

Komunikasi interpersonal mempertemukan para pelaku komunikasi secara bertatap muka, maka umpan balik dapat diketahui dengan segera.

### 4. Peserta Komunikasi Berada dalam Jarak yang Dekat

Komunikasi inerpersonal merupakan metode komunikasi antar individu yang menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak dekat, baik jarak dalam arti fisik maupun psikologis.

### 5. Peserta Komunikasi Mengirim dan Menerima Pesan Secara Simultan dan Spontan, Baik Secara Verbal Maupun Nonverbal

Komunikasi inerpersonal merupakan metode komunikasi antar individu yang menuntut agar peserta komunikasi berada dalam jarak dekat, baik jarak dalam arti fisik maupun psikologis.

## 2.3.3 Proses Komunikasi Interpersonal

Proses komunikasi ialah langkah-langkah yang menggambarkan terjadinya kegiatan komunikasi (Suranto 2011) antara lain :

#### 1. Keinginan Berkomunikasi

Seorang komunikator mempunyai keinginan untuk berbagi gagasan dengan orang lain.

#### 2. *Ecording* oleh Komunikator

*Ecording* merupakan tingkatan memformulasikan isi pikiran atau gagasan kedalam simbol-simbol , kata-kata dan sebagainya komunikator merasa yakin dengan pesan yang disusun dan cara penyampaiannya.

#### 3. Pengiriman Pesan

Untuk mengirim pesan kepada orang yang dikehendaki sesuai dengan kebutuhan penyampaian pesan dan karakteristik komunikan.

#### 4. Penerimaan Pesan

Pesan yang dikirim oleh komunikator telah diterima oleh komunikan.



5. *Decoding* oleh komunikan

*Decoding* merupakan kegiatan internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan macam - macam data berupa kata - kata dan simbol - simbol yang harus diubah kedalam pengalaman - pengalaman yang mengandung makna.

6. Umpan Balik

Umpan balik merupakan awal dimulainya suatu siklus proses komunikasi baru, sehingga proses komunikasi berlangsung secara berkelanjutan.

### **2.3.4 Indikator Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal tidak jauh berbeda dengan bentuk perilaku orang-orang, ada kalanya efektif ada kalanya tidak efektif. (Miftah Thoha 2012) suatu komunikasi interpersonal bisa efektif dengan lima hal berikut ini, yaitu :

1. Keterbukaan

Untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi interpersonal ini paing sedikit ada dua aspek, yaitu aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain dan aspek lainnya ialah keinginan untuk menanggapi secara jujur semua informasi yang datang kepadanya.

2. Empati

Empati dimaksudkan untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersama perasaan orang lain, yakni mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

3. Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi interpersonal yang efektif. Dukungan adakalanya terucapkan dan ada kalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan seperti gerakan anggukan

kepala, kedipan mata, senyum atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tak terucapkan.

#### 4. Kepositifan

Dalam komunikasi interpersonal kualitas ini paling sedikit tiga aspek perbedaan atau unsur. Pertama, komunikasi interpersonal akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Kedua, komunikasi interpersonal akan terpelihara baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Ketiga, suatu perasaan positif dalam situasi komunikasi umum amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerjasama.

#### 5. Kesamaan

Komunikasi interpersonal akan lebih bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan. Ini bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi. Jelas mereka bisa berkomunikasi. Akan tetapi jika komunikasi mereka menginginkan efektif, hendaknya diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian diantara mereka. Dengan demikian komunikasi yang dijalankan akan lebih mengenai sasaran karena akan terciptanya saling pengertian.

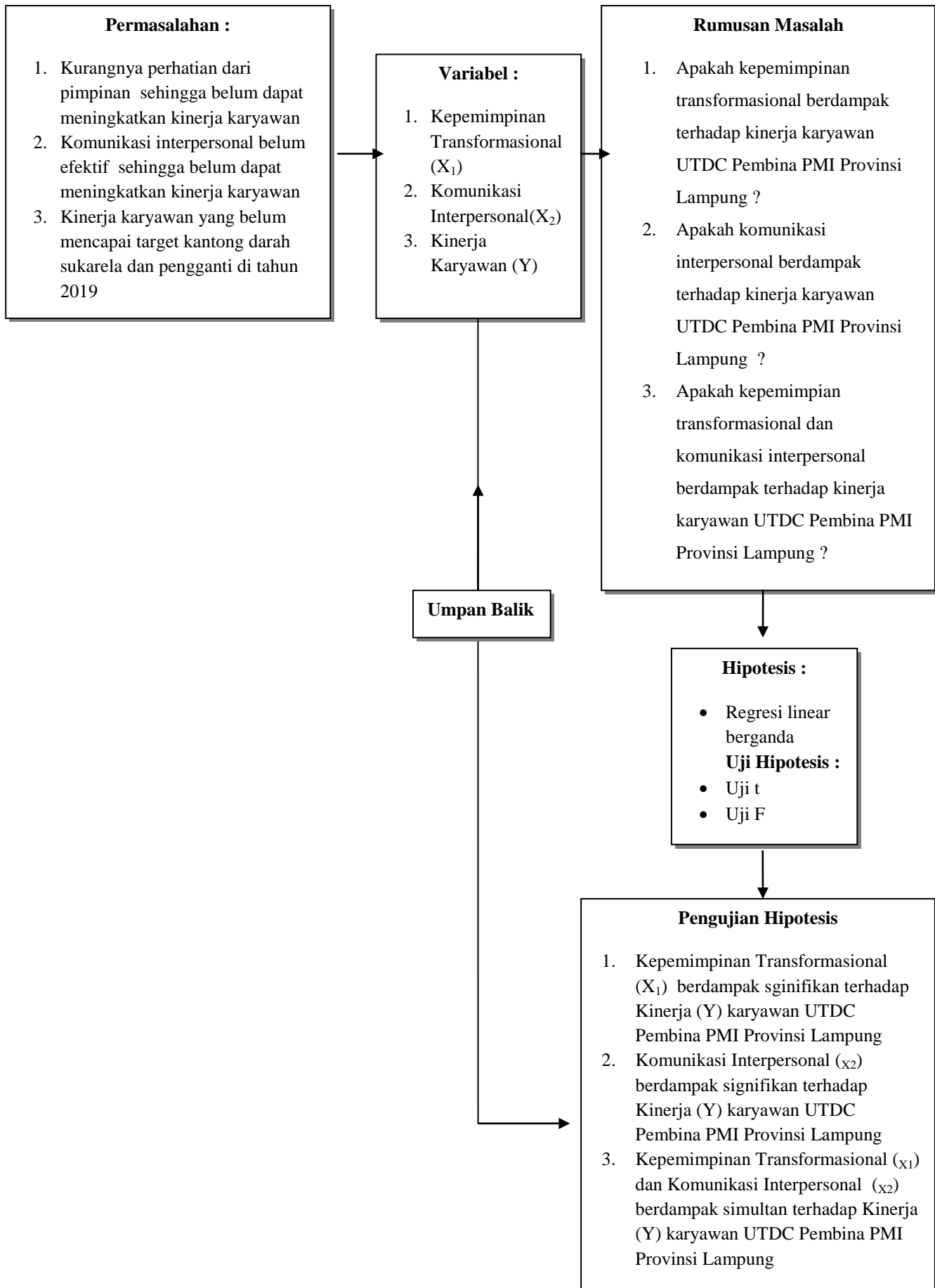
## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Avinash Advani & Zuhair Abbas   KASB Institute of Technology, Pakistan   Global Journals Inc. (USA)   Volume 15 Issue 5 Version 1.0 Year 2015	Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan	Variabel bebas : Transformational and Transactional Leadership Variabel terikat : Employees' Performance	Which show that transactional and transformational leadership highly impact on the employee's performance and there is positive relationship such	Variabel bebas $X_2$ yang digunakan, tempat penelitian dan tahun penelitian
2	C Balakrishnan, Dr D Masthan   International Journal of Scientific and Research Publications   Volume 3, Issue 8, August 2013   ISSN 2250-3153	Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport	Variabel bebas : Internal Communication Variabel terikat : Internal Communication	The results of the scientific study had shown the existence of positive relationship between them.	Tempat penelitian dan tahun penelitian
3	Rahmad Rusmayadi, Indra Sasangka   STIE Muhammadiyah Bandung   Vol 1 No.2 (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bidang Sumber Daya Insani (SDI) Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung	Variabel bebas : Kepemimpinan Transformasional Variabel terikat : Kinerja Karyawan	Hasil analisis data dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan bidang sumber daya insani pada Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung	Tempat Penelitian dan tahun penelitian
4	Muhi Mukti   Jurnal Studi Akuntansi dan Bisnis, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Serang Banten   Vol. 5 No.1 (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pada Pegawai PT. Rimbawood Arsilestari Di Kabupaten Serang	Variabel bebas : Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Variabel terikat : Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terdapat hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Dan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.	Variabel bebas $X_1$ yang digunakan, tempat penelitian dan tahun penelitian
5	Lydia Irena, Effy Zalfiana Rusfian   Jurnal Universitas Tarumanegara   Vol 11 No.2 (2019)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan Generasi Z pada Teh Company	Variabel bebas : Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal Variabel terikat : Kinerja	Hasil penelitian menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan Generasi Z di Tokopedia	Tempat penelitian dan tahun penelitian

## 2.5 Kerangka Pimikiran



## 2.6 Hipotesis

### 2.6.1 Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Emron Edison dkk 2018). Dengan perhatian yang diberikan pimpinan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan mengakibatkan kinerjanya menjadi tinggi dan mencapai target kerja perusahaan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori tersebut didukung oleh Avinash Advani & Zuhair Abbas (2015) , yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berdampak pada kinerja karyawan dan ada hubungan positif. Dan teori tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmad Rusmayadi dan Indra Sasangka (2017), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian tersebut berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat merumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_1$  : Kepemimpinan Transformasional berdampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### 2.6.2 Dampak Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi interpersonal adalah sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil orang-orang dengan suatu akibat umpan baik dengan segera (Miftah Thoha 2012). Dengan komunikasi interpersonal yang efektif antar sesama karyawan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan mengakibatkan kinerjanya menjadi tinggi dan mencapai target kerja perusahaan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Oleh Muhi Mukti (2017), yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan teori tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh C Balakrishnan, Dr D Masthan (2013), yang menyatakan bahwa hasil penelitian ilmiah telah menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel komunikasi internal dan kinerja. Dengan hasil penelitian tersebut bahwa komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat merumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Komunikasi Interpersonal berdampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **2.6.3 Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Emron Edison dkk 2018). (Miftah Thoha 2012) menyebutkan komunikasi interpersonal adalah sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil orang-orang dengan suatu akibat umpan baik dengan segera. Dengan perhatian yang diberikan pimpinan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan komunikasi interpersonal yang efektif antar sesama karyawan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan mengakibatkan kinerjanya menjadi tinggi dan mencapai target perusahaan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lydia Irena dan Effy Zalfiana Rusfian (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal berdampak simultan terhadap Kinerja Karyawan.