

TESIS

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PEGAWAI
PADA KANTOR PERUM BULOG DIVRE SULAWESI SELATAN**

***ANALYSIS OF INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE
AND COMMUNICATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE TROUGH
EMPLOYEES MOTIVATION: A STUDY ON PERUM BULOG, REGIONAL
DIVISION, SOUTH SULAWESI***



Diajukan Oleh:

ST. AISYAH

A012221062

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PEGAWAI
PADA KANTOR PERUM BULOG DIVRE SULAWESI SELATAN**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Prgoram Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh:

ST. AISYAH

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PEGAWAI PADA KANTOR
PERUM BULOG DIVRE SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

**ST. AISYAH
NIM. A012221062**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Agustus 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
NIP. 195812311986011008

Pembimbing Pendamping



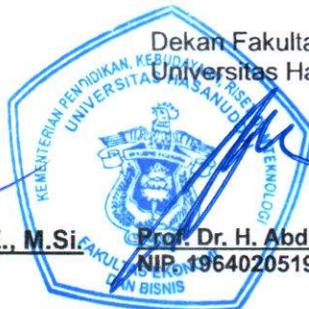
Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : St. Aisyah
NIM : A012221062
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

“Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pegawai pada Kantor Perum Bulog Sulawesi Selatan”

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 2023

Yang menyatakan,



St. Aisyah

PRAKATA

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah Robbil Alamin, segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala nikmat kesehatan, kesempatan dan karunia yang telah diberikan-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi nyata di lingkungan pekerjaan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyajian, pengungkapan maupun pemilihan kata-kata serta pembahasan dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan apa pun bentuknya dari semua pihak untuk membuat Tesis ini menjadi lebih sempurna.

Banyak pihak yang dengan sabar, tulus dan ikhlas memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung, misalnya dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Rakhman Kadir, SE, M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Prof Dr. Nurdin Brasit, SE, M.Si dan Dr. H. M. Sobarsyah SE, M.Si, selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah membantu dan memberikan saran-saran, perhatian, serta dorongan semangat kepada penulis hingga selesainya Tesis ini.
3. Para Staf Pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu manajemen

melalui proses belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Para Staf Administrasi Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membantu penulis dalam proses administrasi menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Ir. H. Rito Angky Pratomo, MM, selaku Kepala Perum BULOG Divisi Regional Sulawesi Selatan, yang selalu mendukung, memotivasi dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam penyelesaian Tesis ini.
6. Ir. H. Herman Agus Machmud, MP, selaku Mantan Kepala Perum BULOG Divisi Regional Sulawesi Selatan yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Magister Manajemen ini.
7. Para Pegawai Perum BULOG Divisi Regional Sulawesi Selatan, selaku responden yang telah memberikan nilai melalui pendapatnya terhadap penelitian penulis.
8. Drs. H. Hasmin Marunta dan Hj. Hamsiah, selaku Orang Tua Penulis yang selalu memberikan kasih sayang dan tidak pernah putus berdoa untuk keberhasilan anaknya serta selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Nawir, SE (suami), Siti Humaira (anak), Muhammad Harun Ar Rasyid (anak), yang selalu sabar, pengertian dan memberi semangat selama penulis menjalani pendidikan pada program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar ini.
10. St. Fatima, SH (kakak), Nurhasnah, S.Pd (kakak), Masita (Kakak) Abd Hamid, SE, (adik), Amelia Putri (Ponakan) dan Ibu Ros (Kerabat) yang selalu memberikan dorongan moril dalam penyelesaian Tesis ini.
11. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerja sama yang baik selama kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan Teman-Teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 19 Agustus 2023

Penulis,

St. Aisyah

ABSTRAK

ST. AISYAH. *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai (Studi pada Kantor Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan)* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan M. Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai, (2) pengaruh komunikasi terhadap motivasi pegawai, (3) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, (4) pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, dan (5) pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode analisis *path* dengan menggunakan variabel eksogen dan endogen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi pegawai, 2) komunikasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi pegawai, 3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh [(langsung dan tidak langsung (melalui motivasi pegawai)], positif, dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak signifikan, dan 5) motivasi pegawai berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, motivasi pegawai, kinerja pegawai



ABSTRACT

ST. AISYAH. *Analysis of Influence of Transformational Leadership Style and Communication on Employees' Performance through Employees' Motivation: A Study on Perum Bulog, Regional Division, South Sulawesi* (supervised by Nurdin Brasit and M. Sobarsyah)

The research aims to disclose the influence of: 1) the transformational leadership style on the employees' motivation, 2) the communication on the employees' motivation, 3) the transformational leadership style on the employees' performance, 4) the communication on the employees' performance, 5) the employees' motivation on the employees' performance. The research used the path analysis with the endogenous and exogenous variables. The research result indicates that: 1) the transformational leadership style has the direct, positive and significant impact on the employees' motivation, 2) the communication has the direct, positive and significant Impact on the employees' motivation, 3) the transformational leadership style has the direct impact and indirect impact through the employees' motivation, positive and significant impact on the employees' performance, 4) the communication has the indirect impact and no significant impact on the employees' performance, 5) the motivation has the direct, positive and significant impact on the employees' performance.

Keywords: transformational leadership style, communication, employee's motivation and employee's performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Telaah Empiris	14
B. Telaah Teoritis	17
C. Kerangka Pikir Penelitian	53
D. Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN	58
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	58
B. Variabel Penelitian	58
C. Populasi dan Sampel Penelitian	59
D. Teknik Pengumpulan Data	60
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Data	61
F. Uji Asumsi Klasik	63
G. Metode Analisis	64
H. Definisi Operasional Variabel	69

BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	72
	A. Sejarah Singkat Berdirinya Perum Bulog	72
	B. Visi dan Misi Perum Bulog	75
	C. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	75
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
	A. Gambaran Umum Responden	82
	B. Uji Validitas dan Reliabilitas	86
	C. Uji Asumsi Klasik	90
	D. Deskripsi Variabel	93
	E. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	100
	F. Memaknai Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	113
	G. Pembahasan	117
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	124
	A. Kesimpulan	124
	B. Saran	125

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model Kepemimpinan Fiedler	21
Gambar 2 Tata Hubungan Dalam Aplikasi Path-Goal	22
Gambar 3 Perilaku Kontinum Pemimpin	23
Gambar 4 Manajerial Grid	24
Gambar 5 Tiga Dimensi Kepemimpinan	25
Gambar 6 Gaya Kepemimpinan Situasional	27
Gambar 7 <i>A Job Performance Model of Motivation</i>	37
Gambar 8 <i>Maslow's Need Hierachy Theory</i>	43
Gambar 9 Kerangka Pikir	56
Gambar 10 Diagram Jalur Dekomposisi Pengaruh Kausalitas Empat Variabel	68
Gambar 11 Struktur Organisasi Perum Bulog Divre Sulsel	76
Gambar 12 Sub Struktur 1 – Hubungan Kausal X_1 dan X_2 terhadap Y_1	102
Gambar 13 Sub Struktur 2 – Hubungan Kausal X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2	102
Gambar 14 Hubungan Kausal Empiris Empat Variabel Penelitian	113

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Rincian Pegawai Menurut Jabatan	59
Tabel 2 Model Dekomposisi Pengaruh Kausalitas Empat Variabel	69
Tabel 3 Variabel, Indikator Variabel dan Skala Likert	75
Tabel 4 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	82
Tabel 5 Distribusi Responden Menurut Umur	83
Tabel 6 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja	84
Tabel 7 Distribusi Responden Menurut Jenjang Pendidikan	85
Tabel 8 r_{hitung} uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	87
Tabel 9 r_{hitung} uji validitas variabel Komunikasi (X_2)	88
Tabel 10 r_{hitung} uji validitas variabel Motivasi Pegawai (Y_1)	88
Tabel 11 r_{hitung} uji validitas variabel Kinerja Pegawai (Y_2)	88
Tabel 12 Uji reliabilitas variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Komunikasi (X_2), Motivasi Pegawai (Y_1) dan Kinerja Pegawai (Y_2)	90
Tabel 13 Nilai VIF pada Coefficients Collinearity Statistics	91
Tabel 14 Nilai Tolerance pada Coefficients Collinearity Statistics	92
Tabel 15 Uji DW terhadap variabel endogen	93
Tabel 16 Distribusi responden menurut pernyataan gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	94
Tabel 17 Distribusi responden menurut pernyataan komunikasi (X_2)	96
Tabel 18 Distribusi responden menurut pernyataan motivasi pegawai (Y_1)	97
Tabel 19 Distribusi responden menurut pernyataan kinerja pegawai (Y_2)	99
Tabel 20 Anova ^b Sub Struktur-1	103

Tabel 21	Model Summary Sub Struktur-1	103
Tabel 22	Coefficients Sub Struktur-1	104
Tabel 23	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur-1	107
Tabel 24	Anova ^b Sub Struktur-2	107
Tabel 25	Model Summary Sub Struktur-2	107
Tabel 26	Coefficients Sub Struktur-2	109
Tabel 27	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur-2	112
Tabel 28	Proses 1	116
Tabel 29	Proses 2	116
Tabel 30	Rangkuman Dekomposisi dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total terhadap empat variabel	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan global yang merupakan isu paling banyak dikembangkan saat ini serta tidak ada lagi batasannya dalam suatu wilayah atau negara tertentu. Persaingan bebas ini menuntut perusahaan untuk terus berbenah agar tetap dapat bersaing dalam perdagangan bebas, salah satunya melalui penanganan sumber daya manusia yang baik dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti terjadi dan akan terjadi. Perubahan dapat terjadi secara evolusioner, tetapi dapat pula berlangsung secara revolusioner. Perubahan senantiasa mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi, menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi guna menghadapi perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya adalah menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Winardi (2008) mengatakan bahwa perubahan keorganisasian (*organizational change*) merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal, hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang dan jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Sedarmayanti (2009) membahas tentang kinerja sebagai terjemahan dari "*performance*" yang berarti :

1. Peraturan pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa tanpa memandang tipe kriteria mana yang diukur dalam proses penilaian, sistem manajemen kinerja menjadi strategis sejauh kriteria kerja dihubungkan secara jelas dengan sasaran organisasi. Adapun jenis kriteria kinerja tersebut sebagai berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan pada karakteristik pribadi karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai/tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar pribadi.
3. Semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional, kriteria berdasarkan hasil semakin populer. Kriteria ini terfokus pada apa yang telah dicapai/dihasilkan dari pada bagaimana sesuatu dicapai/dihasilkan. Kriteria berdasarkan hasil, mungkin tepat untuk setiap pekerjaan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek

kritis pekerjaan yang penting, seperti kualitas yang mungkin sulit dikualifikasikan.

Salah satu kriteria dalam pengukuran kinerja adalah keterampilan memimpin atau dapat pula dikatakan sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Kreither dan Kinicki di dalam Hadari (2006) adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan / kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Stoner dan Wankel dalam Hadari (2006) bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedangkan pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau suri teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu/anggota organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya mempengaruhi harus dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran diri dalam diri anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan/kegiatan yang akan memberi manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi. Kesiediaan dan kesungguhan anggota untuk bergerak mencapai tujuan organisasi harus dibangkitkan dari dalam dirinya sendiri sebagai penggerak yang disebut motivasi intrinsik.

Gibson dkk dalam Hadari (2006) mengatakan *kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.*

Pengertian lain dikemukakan oleh Boone dan Kurtz di dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati (1995) yang mengatakan bahwa *kepemimpinan adalah kegiatan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan mencapai tujuan spesifik.*

Yukl (2007) mengatakan bahwa teori tentang kepemimpinan transformasional atau inspirasional di dasarkan pada ide dari Burns (1978), tetapi telah ada lebih banyak penelitian empiris mengenai versi dari teori yang diformulasikan oleh Bass (1985,1996) dari pada versi lainnya. Inti dari teori itu adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan itu didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pimpinan kepada para pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Komunikasi juga merupakan faktor penting dalam lingkungan perusahaan karena merupakan aktivitas dasar manusia. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi

suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, begitupun sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan (Muhammad,2009).

Di dalam organisasi komunikasi menjadi sarana untuk mengarahkan dan mengendalikan setiap kegiatan, komunikasi juga menjadi sarana untuk memahami tujuan organisasi dan mempengaruhi orang-orang untuk meyakini bahwa tujuan organisasi di masa depan merupakan hal yang berharga untuk diperjuangkan. Melalui komunikasi yang efektif setiap orang di dalam organisasi akan memiliki pemahaman dan perspektif yang sama dalam memahami visi dan misi organisasi di masa depan (Safaria, 2004).

Menurut Muhammad (2009) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi. Begitu juga halnya dengan si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau organisasi secara keseluruhan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai

kinerja yang tinggi pula. Motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Radiq, Soegiri dalam Feri (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linier dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Danim (2004) mengemukakan bahwa motivasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas tinggi dan motivasi yang rendah akan menurunkan produktivitas.

Maslow dalam Danim (2004) berpendapat bahwa ada kebutuhan internal yang sangat mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan itu tersusun secara hierarki yang terdiri atas lima tingkatan kebutuhan. Teori ini lebih dikenal dengan sebutan teori hierarki kebutuhan menurut Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*). Kebutuhan manusia, menurut Maslow terdiri atas lima tingkatan, di mana sifatnya berjenjang. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, orang akan berusaha mencapai pemenuhan kebutuhan kedua, dan demikian seterusnya.

Motivasi penting karena dengan memotivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2008).

Perum Bulog sebagai perusahaan yang *non-profit oriented* harus tetap terus meningkatkan kinerja karyawannya karena merupakan satu-satunya yang ditugaskan oleh Pemerintah dalam mengendalikan kestabilan beras di Indonesia karena memiliki kantor divisi di seluruh provinsi di Indonesia serta memiliki sarana pergudangan sampai ke tempat terpencil.

Perum Bulog Divre Sulawesi Selatan merupakan salah satu kantor Divisi Perum Bulog yang berada di tingkat Propinsi yang bertanggung jawab dalam pencapaian pengadaan beras (sesuai prognosa yang ditetapkan kantor pusat), penyaluran dan ketahanan pangan (beras) di Propinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hal tersebut dapat tercapai jika seluruh karyawan bisa bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan observasi yang peneliti amati sejak tahun 2009, terlihat bahwa pegawai melakukan pekerjaannya belum terlalu optimal sesuai dengan pembagian tugas atau uraian tugasnya masing-masing. Pegawai masih sering melakukan penundaan waktu terhadap penyelesaian tugas atau laporan, sehingga berdampak pada diberikannya teguran oleh Kantor Pusat. Hal lain yang terlihat adalah koordinasi antar seksi masih kurang, di mana data antara satu seksi dengan seksi yang

lainnya sering berbeda, seharusnya sinkronisasi data sangat diperlukan karena menggambarkan nilai terhadap hasil yang diperoleh, misalnya data pengadaan tidak sama dengan data stok padahal belum dilakukan penyaluran terhadap pengadaan tersebut. Mutasi dan promosi terasa sangat subyektifitas.

Masalah tersebut semata-mata bukan karena pegawai tersebut tidak bisa melakukan pekerjaannya, tetapi yang peneliti amati bahwa masalah tersebut ada hubungannya dengan model / gaya kepemimpinan dari pimpinan itu sendiri. Gaya kepemimpinan yang ada pada Perum Bulog Divre Sulsel juga mengalami perubahan mengikuti perubahan lingkungannya dan visi-misi yang dimiliki oleh pimpinan itu sendiri. Pada saat observasi awal pada tahun 2009 sampai saat ini telah dilakukan pergantian pimpinan yang memberikan dampak yang berbeda terhadap kinerja pegawai karena memiliki model/gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang ada pada Perum Bulog Divre Sulsel pada awal observasi lebih menggunakan otoritasnya tetapi juga menunjukkan gaya demokratisnya. Artinya pimpinan yang ada saat itu sangat otoriter di dalam pencapaian target yang telah ditetapkan tetapi juga sangat demokratis dalam kualitas yang dicapai, sehingga pencapaian target memang tercapai, tetapi kualitas yang diperoleh tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Model kepemimpinan seperti itu dalam bukunya Thoha (1999:p.50) dimasukkan ke dalam Model Kepemimpinan Kontinum. Di

mana gaya ini sebenarnya termasuk klasik karena membagi dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Setelah dilakukan pergantian pimpinan pada tahun 2010, terlihat gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin saat ini berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lalu, sehingga sebagian pegawai yang terbiasa bekerja tanpa perencanaan dan prosedur yang baik mengalami kekagetan karena setiap tugas yang diberikan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan.

Pimpinan yang ada saat ini memberikan contoh kepada pegawai bagaimana membuat laporan yang baik dan benar serta tepat waktu. Pimpinan membuka ruang kerjanya bagi setiap pegawai sehingga komunikasi terjalin dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pimpinan memanggil masing-masing kepala bidang dan kepala seksi untuk memberikan laporannya sesuai bidang tugasnya masing-masing dalam bentuk laporan tertulis yang harus dijelaskan oleh kepala bidang dan kepala seksi tersebut.

Walaupun hasil pengadaan pada tahun 2010 tidak mencapai target (akibat pengaruh iklim) tetapi hasil yang diperoleh sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Teguran dari Kantor Pusat hampir tidak ada lagi, serta sinkronisasi data antar seksi sudah semakin baik. Mutasi dan

promosi disusun berdasarkan tingkat kepangkatan, tetapi dengan mempertimbangkan kemampuan kerja pegawai.

Kepemimpinan yang ada saat ini sudah mengarah ke gaya kepemimpinan transformasional yang membuat pegawai mulai percaya, kagum dan hormat terhadap pimpinan, serta pegawai termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Masalah sinkronisasi data yang tidak sinkron, salah satunya disebabkan karena komunikasi tidak terjalin dengan baik, masing-masing seksi/bidang melaporkan kegiatannya ke pimpinan tanpa melihat keterkaitannya dengan seksi yang lain. Contohnya, data pengadaan dilaporkan sendiri, dan data stok pun dilaporkan tersendiri, padahal antara pengadaan dan stok yang ada harus sama jika data penyaluran belum ada.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel melalui motivasi pegawai, sehingga judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai (Studi Pada Perum Bulog Divre di Sulawesi Selatan)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitiannya sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel ?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel ?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel ?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.

3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
4. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Diharapkan dapat dipakai sebagai pendalaman tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Manfaat bagi Unit Kerja

Diharapkan dapat memberikan gambaran ataupun masukan bagi pimpinan dan seluruh jajarannya, khususnya pada Kantor Perum Bulog Divre Sulsel dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

3. Manfaat bagi Penulis

Sebagai upaya mendalami masalah-masalah sumber daya manusia serta mensinergikan antara teori dan praktek di lapangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Empris

Brahmasari dan Suprayetno (2008) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), menyimpulkan bahwa : (1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, (5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, (6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan (7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Anas (2010) dalam jurnalnya berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Perbenihan Tanaman Hutan Sulawesi” menyimpulkan bahwa seluruh faktor motivasi pegawai Balai Perbenihan Tanaman Hutan Sulawesi berpengaruh secara signifikan dengan cara simultan terhadap kinerja pegawai.

Tampubolon (2008), dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001” menyimpulkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relative besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi.

Sunarcaya (2008) dalam tugas akhirnya menulis tentang “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur” menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi dan iklim organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, satu-satunya variabel yang secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kabupaten Alor adalah variabel motivasi kerja pegawai. Tetapi secara simultan faktor-faktor tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kabupaten Alor.

Purnomo, dalam jurnalnya berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara” menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan, hanya kepemimpinan yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun secara simultan variabel tersebut berpengaruh signifikan.

Ambar (2006) dalam tesisnya yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan.

Anikmah (2008) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)” menyimpulkan bahwa ; (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ungkap (2010) dalam skripsinya yang diberi judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Bahana Sysfo Utama” menghasilkan kesimpulan bahwa 43,25 variabel terikat (motivasi kerja) mampu dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan transformasional, sehingga variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bahana Sysfo Utama.

Andi (2008) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan” menghasilkan kesimpulan bahwa secara

simultan beberapa gaya kepemimpinan (telling, selling, participating, delegating) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

B. Telaah Teoritis

1. Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri.

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan/ atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.

Defenisi kepemimpinan menurut para ahli D.E.Mc.Farland dalam Danim (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

J.M.Piffner dalam Danim (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sutisna (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.

Danim (2004) mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian kepemimpinan menurut Robbins dalam Hadari (2006:p.20) bahwa *kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan)*. Pendapat ini memandang bahwa semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

James A.F.Stoner dan Charles Wankel dalam Hadari (2006) mengatakan bahwa *kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela*. Kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedangkan mempengaruhi

didefinisikan sebagai tindakan atau suri teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu/anggota organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya mempengaruhi harus dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan/ kegiatan yang akan memberi manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi. Kesiapan dan kesungguhan anggota untuk bergerak mencapai tujuan organisasi harus dibangkitkan dari dalam dirinya sendiri sebagai penggerak yang disebut motivasi instrinsik.

Gibson dkk dalam Hadari (2006) mengatakan *kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.*

Thoha (1999) menguraikan beberapa teori kepemimpinan yang tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya, yaitu :

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin

itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *the Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contoh dalam sejarah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Teori “great man” barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian maka perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat.

b. Teori Kelompok

Teori kelompok beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikutnya

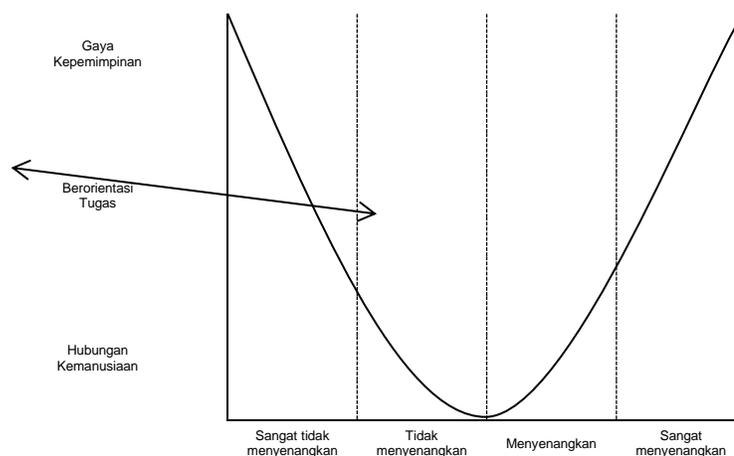
c. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Fiedler dalam Thoha (1999) mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut yaitu :

- 1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*).
- 2) Gaya yang berorientasi tugas atau “hard nosed”.

Dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau yang yang *hard nosed* adalah sangat efektif. Ketika situasinya ditengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak (*lenient*) sangat efektif, seperti dalam Gambar 1.

Gambar 1
Model Kepemimpinan Fiedler

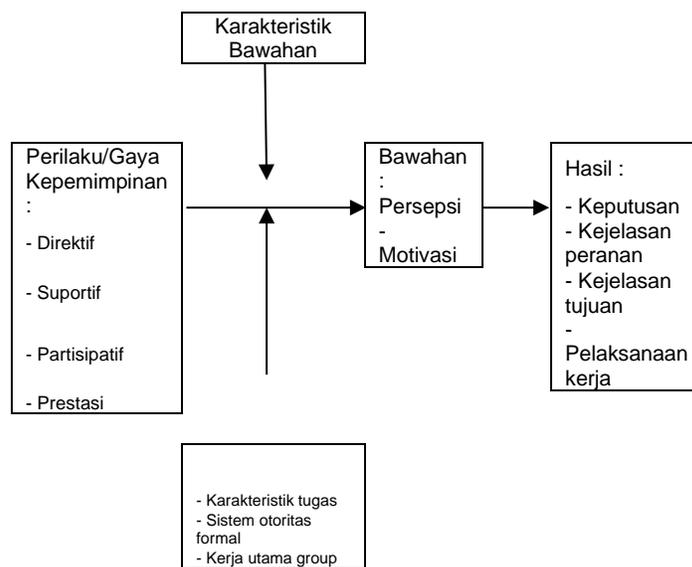


d. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori *path-goal* menggunakan kerangka teori motivasi yang merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan.

Evan dan House dalam Thoha (1999) secara terpisah menulis karangan dalam subyek yang sama. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin berusaha membuat jalur (*path*) untuk pencapaian tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus mempergunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel lingkungan yang ada seperti terlihat pada Gambar 2.

Gambar 2
Tata Hubungan dalam Aplikasi Path-Goal



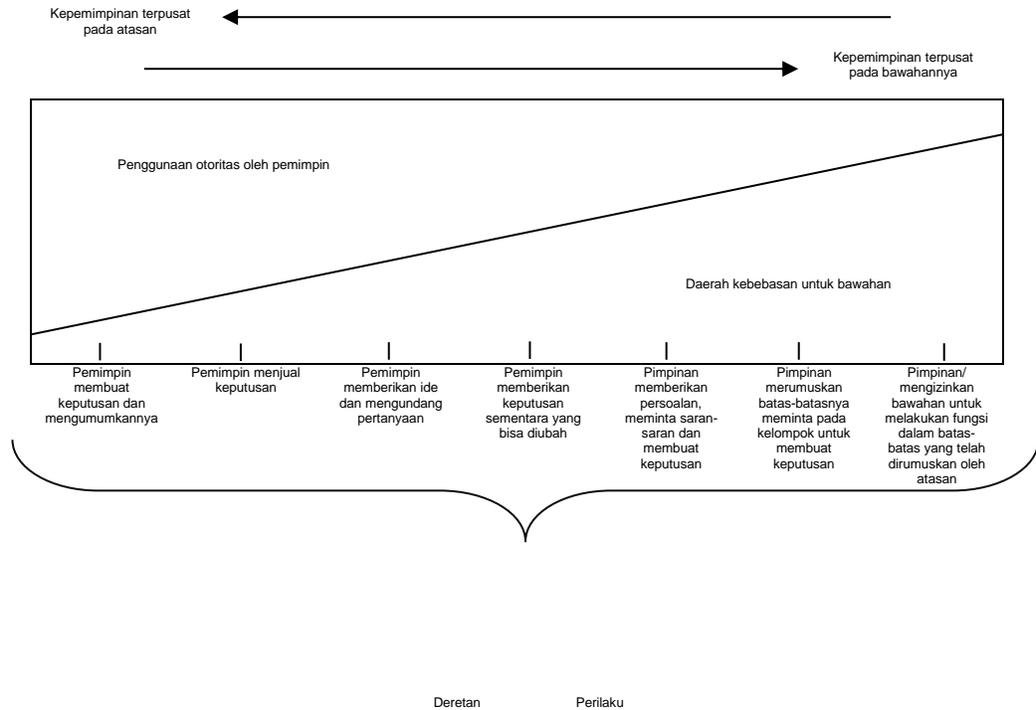
2. Gaya Kepemimpinan

Thoha (1999) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan yang dibahas pada bukunya Thoha (1999) adalah sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkan adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya sebagaimana Gambar 3. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menggunakan menunjukkan gaya yang demokratis.

Gambar 3
Perilaku Kontinum Pemimpin



b. Gaya Managerial Grid

Manajerial grid ini berhubungan dengan dua hal yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Menurut Blake dan Mouton dalam Thoha (1999:p.53) manajerial grid ditekankan pada bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan dalam managerial grid itu dapat digambarkan pada Gambar 4.

Gambar 4
Managerial Grid

ORANG-ORANG	Tinggi	9	1.9. Manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang dan memimpinkannya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rilek.				9.9. Pencapaian kerja dalam manajemen adalah dari kepercayaannya pada kemerdekaan orang-orang lewat penggunaan standar umum dalam organisasi yang berupa tujuan organisasi, dan dengan berdasarkan atas kepercayaan dan respek.			
		8								
	7									
	6									
	5					5.5. Pelaksanaan kerja manajemen secara memadai lewat keseimbangan kerja yang diharuskan tercapai dan peningkatan semangat kerja orang-orang yang memuaskan.				
	4									
	3									
	2	1.1. Usaha manajemen yang paling rendah (minim) terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja orang-orang yang bekerja.				9.1. Efisiensi hasil dari manajemen ini dicapai dari usaha menata kerja dalam cara tertentu dengan sedikit perhatiannya pada unsur manusianya.				
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Rendah				PRODUKSI			Tinggi	

c. Gaya Tiga Dimensi dari Reddin

Gaya ini sebenarnya pada hakekatnya sama dengan gaya kontinum dan manajerial grid, tetapi lebih difokuskan pada efektivitasnya, terlihat pada Gambar 5. Dari gaya dikotak tengah ini, seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif. Gaya yang efektif terdiri atas :

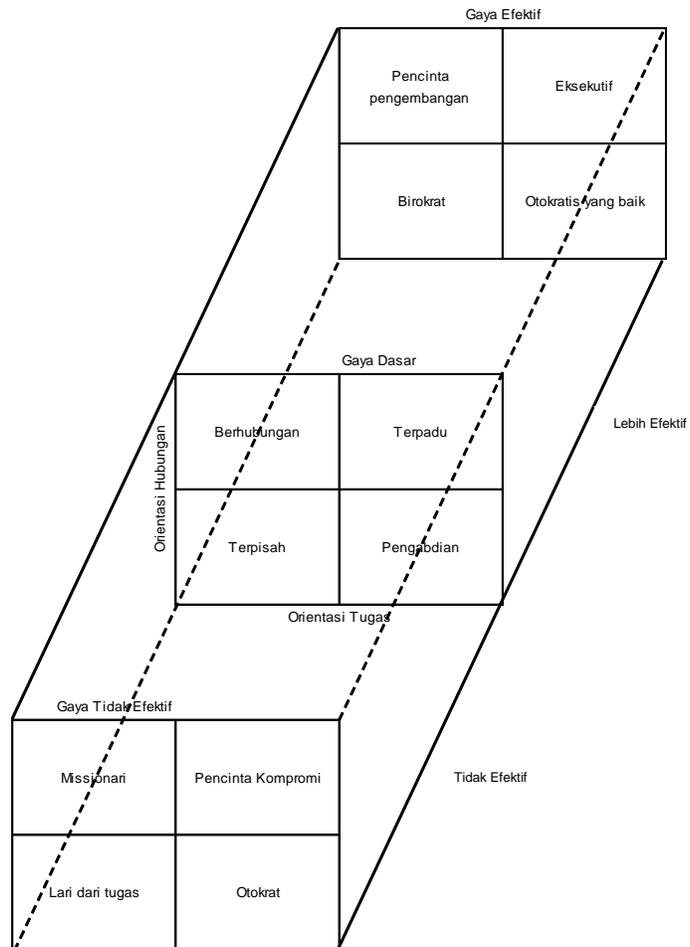
- 1) Eksekutif
- 2) Pencinta pengembangan (*developer*)
- 3) Otokratis yang baik (*benevolent autocrat*)
- 4) Birokrat.

Gaya yang tidak efektif terdiri atas :

- 1) Pencinta kompromi (*compromiser*)
- 2) Missionari

- 3) Otokrat
- 4) Lari dari tugas (*deserter*).

Gambar 5
Tiga Dimensi Kepemimpinan



d. Gaya Empat Sistem Manajemen dari Likert

Gaya lain yang amat menarik adalah pendapat Likert dalam Thoha (1999:p.58) bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa

keberhasilan pimpinan adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pimpinan menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*).

e. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (1999) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini :

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan,
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan pribadi apa pun yang dipunyai pemimpin (Gambar 6).

Gambar 6
Gaya Kepemimpinan Situasional



Nawawi (2006) menguraikan bahwa daya atau perilaku kepemimpinan lainnya terdiri dari :

a. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (Expert)

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini didasarkan pada kepemilikan keahlian tertentu oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang yang menjadi tugas pokok/pekerjaan utama di lingkungan sebuah organisasi. Pemimpin yang ahli dalam bidang garapan organisasinya diasumsikan akan mampu menjalankan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

b. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik

Robbins dalam Nawawi (2006) mengatakan bahwa *kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau heroic dalam mengamati perilaku-perilaku tertentu.*

Nawawi (2006) menguraikan bahwa kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat/aspek kepribadian pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya. Pemimpin diterima sebagai seseorang yang istimewa dan luar biasa oleh orang-orang yang dipimpinnya, karena pengaruh kepribadiannya yang dapat menimbulkan kepercayaan/ keyakinan pada kepemimpinannya.

c. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik

Nawawi (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin paternalistik tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama.

d. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Semua tipe dan gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas (ahli, kharismatik dan paternalistik) pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai Kepemimpinan Transaksional, yang ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahan atau anggota organisasinya mengarah pada pencapaian tujuan dengan

memperjelas peran dan tuntutan tugas. Seiring dengan tuntutan perubahan dan perkembangan iklim kerja ke arah peningkatan pemberdayaan (*impowerment*) anggota organisasi sebagai sumber daya, sedikit demi sedikit telah terjadi pergeseran dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional. Pergeseran ini tidak berarti kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan yang berlawanan dengan kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional dapat dibangun melalui pendekatan kepemimpinan transaksional (Nawawi,2006).

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengubah pengikutnya dengan cara :

- 1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas.

- 2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
- 3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) meliputi tiga jenis perilaku yaitu :

- 1) Pengaruh ideal, adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Stimulus intelektual, adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.
- 3) Pertimbangan individual, meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut.

Sebuah revisi dari perilaku kepemimpinan transformasional tersebut diatas ditambahkan “motivasi inspirasional” yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat (Bass, 1990).

Yukl (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasional meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai-nilai idealism pengikut.

Menurut Bass dalam Yukl (2007) kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun. Untuk mendukung posisi ini, hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas telah ditiru oleh banyak pemimpin yang berada pada tingkatan otoritas yang berbeda, dalam jenis organisasi berbeda, dan dalam beberapa negara berbeda.

Nawawi (2006:p.168) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Dari uraian tersebut di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi (Muhammad, 2009).

Di dalam organisasi komunikasi menjadi sarana untuk mengarahkan dan mengendalikan setiap kegiatan, komunikasi juga menjadi sarana untuk memahami tujuan organisasi dan mempengaruhi orang-orang untuk meyakini bahwa tujuan organisasi di masa depan merupakan hal yang berharga untuk diperjuangkan. Melalui komunikasi yang efektif setiap orang di dalam organisasi akan memiliki pemahaman dan perspektif yang sama dalam memahami visi dan misi organisasi di masa depan (Safaria, 2004)

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka (Koehler, 1981).

a. Definisi Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *communis* yang artinya *sama*, kemudian menjadi *communication* yang berarti pertukaran pikiran, dan kemudian diambil alih di dalam bahasa Inggris menjadi *communication*. Untuk itu komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara pengirim dan penerima. Pada intinya dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli bersumber dari adanya informasi yang ingin disampaikan kepada komunikan dari komunikator melalui lambang-lambang yang mengandung arti (bahasa, simbol, dll) untuk mencapai kesamaan pemahaman antara keduanya (De Vito, 1996).

Hovland, Janis dan Kelley seperti yang dikemukakan oleh Forsdale (1981), mengatakan bahwa "*communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*". Dengan kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal.

Menurut Forsdale (1981), "*communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of*

shared signals that operate according to rules". Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah.

Ruben (1988) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif yaitu : Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Seiler (1988) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Dia mengatakan komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.

Muhammad (2009:p.4) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

b. Model Komunikasi

Model komunikasi adalah gambaran sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya (Muhammad, 2009). Adapun model komunikasi berdasarkan proses dengan melihat komponen

dasarnya (pengirimn pesan, pesan, saluran, penerima pesan dan balikan), sebagai berikut :

- 1) Model Lasswell
- 2) Model Shannon
- 3) Model Schraumn
- 4) Model Berlo

c. Komunikasi Efektif

Efektifnya sebuah komunikasi adalah jika pesan yang dikirim memberikan pengaruh terhadap komunikan, artinya bahwa informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan respon atau umpan balik dari penerimanya.

Terry (2009) mengatakan bahwa komunikasi yang baik merupakan suatu motivasi. Kondisi seperti itu dapat mendorong perasaan untuk berpartisipasi ; akan lebih banyak menarik perhatian terhadap pekerjaan. Saling memberikan informasi tentang sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama akan memberikan dukungan vital kepada rasa saling membutuhkan. Berbagai pihak mendorong adanya kontak sehari-hari antara para manajer dan para non-manajer, untuk menjelaskan rencana-rencana dan kebijaksanaan-kebijaksanaan, memberitahukan perubahan-perubahn yang akan terjadi di kemudian hari, meminta gagasan-gagasan dan menanyakan pendapat-pendapat mereka. Pendekatan

tersebut merupakan sebagian dari sekian banyak cara untuk memberikan motivasi.

Argenti (2010) mengatakan bahwa pendekatan terbaik untuk berkomunikasi dengan karyawan adalah melalui diskusi-diskusi informal antara karyawan dan penyelia. Karyawan perlu merasa cukup aman dalam posisinya untuk mengajukan pertanyaan dan menawarkan nasihat tanpa takut adanya pembalasan dari manajemen puncak. Menghargai karyawan dan mendengarkan serta berinteraksi dengan mereka membentuk dasar bagi sebuah program komunikasi internal yang efektif.

Terry (2010) menjelaskan bahwa kunci dari komunikasi yang efektif dikenal dengan 4 C, yaitu : *Completeness* (kelengkapan), *Clarity* (kejelasan), *Conciseness* (kepadatan) dan *Correctness* (kebenaran). Laporan-laporan harus memakai kata-kata yang umum, struktur kalimatnya harus sederhana, corak tulisannya harus alami dan cara penyampaiannya harus mudah diikuti. Kondisi-kondisi di bawah ini dapat membantu komunikasi menjadi efektif :

- 1) Mengetahui sepenuhnya hal-hal yang ingin dikomunikasikan.
- 2) Berkomunikasi secukupnya. Tidak kurang, tidak lebih.
- 3) Menyadari bahwa komunikasi dapat dirubah distribusinya.
- 4) Gunakan simbol-simbol dan alat visual yang memadai.
- 5) Hati-hati memilih informasi yang dikomunikasikan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

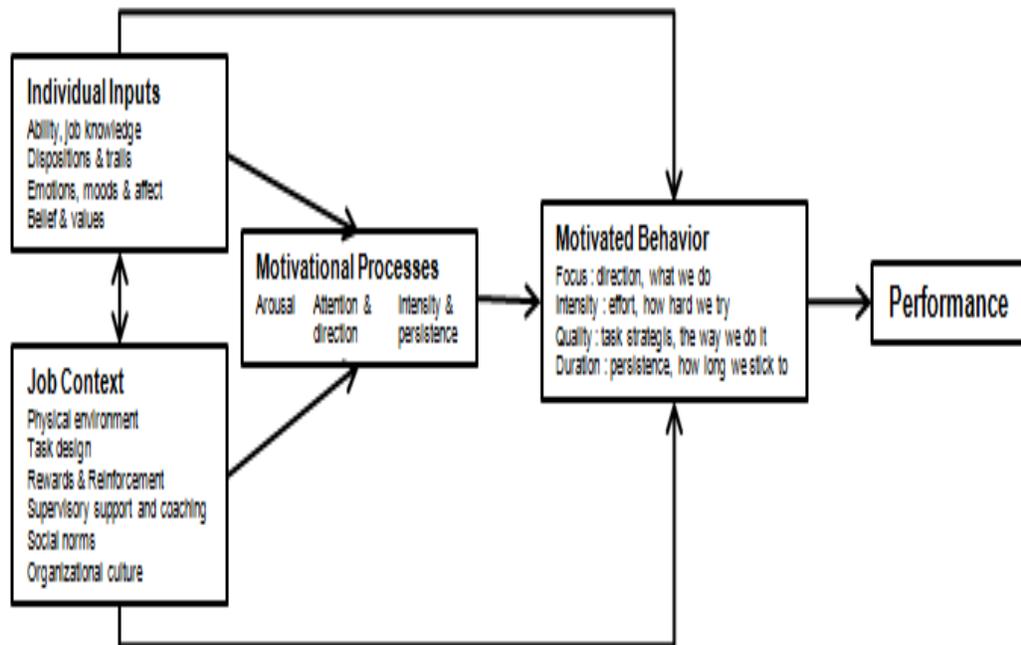
H2 : Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

H4 : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Motivasi

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. (Kreitner dan Kinicki, dalam Wibowo, 2007:p.389). Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja seperti Gambar 7.

Gambar 7
A Job Performance Model of Motivation



Sumber : Kreitner dan Kinicki, dalam Wibowo, 2007:p.389

Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2008). Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

a. Definisi Motivasi

Motivasi bersumber dari bahasa latin *movere* yang artinya *bergerak*. Asal kata ini kemudian menjadikan beberapa definisi tentang motivasi. Definisi pertama motivasi adalah *dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik* (Daft, 1999).

Definisi kedua adalah *motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis*

maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif (Luthans, 1995).

Hasibuan (1995) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Robbins (1986) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan : untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi.

Adapun asas-asas motivasi (Hasibuan, 2008) sebagai berikut

Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

- 1) Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.
- 2) Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 3) Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas dengan baik.
- 4) Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.
- 5) Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

b. Teori Motivasi

Hasibuan (2008) menuliskan bahwa teori motivasi dikelompokkan atas :

1) Teori Kepuasan (Content Theory)

Teori ini berdasarkan pendekatan atas faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Jika kebutuhan dan kepuasannya terpenuhi, maka semangat kerjanya pun akan semakin baik pula.

Teori kepuasan yang dikenal antara lain :

a) Teori Motivasi Klasik oleh F.W. Taylor

Menurut teori ini, motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat kerja mereka akan meningkat.

b) *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* oleh A.H.Maslow

Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil.

Dasar Maslow's Need Theory, adalah :

- a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan.
- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya (hanya kebutuhan yang **belum** terpenuhi yang menjadi alat motivasi).
- c) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut (Gambar 8) :

(1) Physiological Needs,

(2) Safety and Security Needs,

(3) Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness),

(4) Esteem or Status Needs,

(5) Self Actualization.

2) Teori Proses (Process Theory)

Teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer.

Teori motivasi proses ini dikenal atas :

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu.

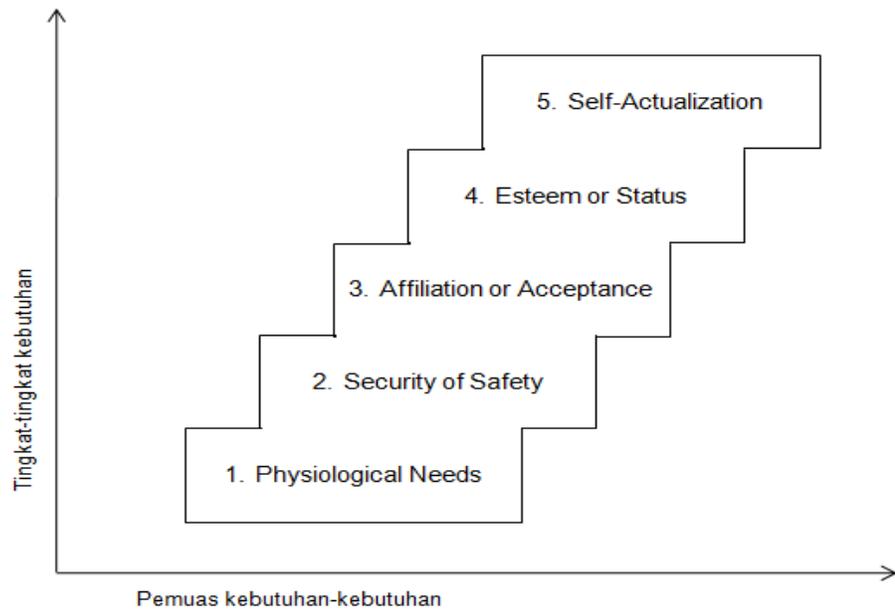
b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.

Gambar 8
Maslow's Need Hierarchy Theory



Dari uraian tersebut di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Kinerja

Kinerja dan nilai pentingnya telah merasuk ke dalam semua aspek kehidupan modern. Cara pandang kita terhadap benda dan manusia, termasuk cara berperilaku, dipengaruhi oleh kinerja. Konsep kinerja telah menjadi inti persepsi kita mengenai aktivitas kita, persepsi diri, nilai diri, dan pemahaman kita tentang dunia.

Corvellec, dalam Rees dan Mc.Bain (2007) berpendapat : “Di dalam kehidupan perusahaan, kinerja menyentuh setiap aspek administrasi bisnis. Literatur manajemen manapun akan menguatkan hal ini. Dengan membaca jurnal manajemen, anda dapat menemukan artikel-artikel yang mengaitkan kinerja perusahaan dengan kepemilikan atau lokasi perusahaan, budaya, pembelajaran perusahaan, kompensasi manajemen puncak, kualitas tenaga kerja, pembentukan tim, sistem kontrol manajemen, kartu skor berimbang, teknologi informasi, dan bahkan program diet dan latihan”.

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan/organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi/perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi/perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan organisasi. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang baik. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi

karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi baik pula.

a. Definisi Kinerja

Gomez-Mejia et al. dalam Rees dan Mc. Bain (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah “gabungan antara keberhasilan keuangan (perusahaan) dan sejauh mana perusahaan itu bisa menyejahterakan pada *stakeholder*-nya”. Pakar yang tidak sependapat bila kinerja hanya dikaitkan dengan keberhasilan keuangan adalah Meyer dan Zucker, dalam Rees dan Mc. Bain (2007) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah sebuah fungsi pencapaian tujuan atau sasaran.

Bernardian dan Russel, dalam Ruky (2006) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa pengertian, yaitu :

- 1) *To do or carry out execute.*
- 2) *To discharge of fulfil as a vow.*
- 3) *To portray, as character in a play.*
- 4) *To render by the voice or musical instrument.*

- 5) *To execute or complete an undertaking.*
- 6) *To act a part in a play.*
- 7) *To perform music.*
- 8) *To do what is expected of a person or machine (The Scribner Bantam English Dictionary, 1979).*

Pengertian tersebut di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- 1) Kinerja adalah kegiatan untuk melakukan, menjalankan, melaksanakan.
- 2) Kinerja merupakan proses memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
- 3) Kinerja penggambaran suatu karakter dalam suatu permainan.
- 4) Kinerja dapat digambarkan dengan suara atau alat musik.
- 5) Kinerja adalah melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
- 6) Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
- 7) Kinerja memainkan (pertunjukan) musik.
- 8) Kinerja adalah melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu arti adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Kinerja terjemahan dari “*performance*” (Sedarmayanti, 2009), berarti :

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- 4) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Beberapa kata kunci dalam definisi kinerja, adalah :

- 1) Hasil kerja.
- 2) Pekerja, proses atau organisasi.
- 3) Terbukti secara konkrit.
- 4) Dapat diukur.
- 5) Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

b. Tolok Ukur Kinerja

Kesulitan dalam penerapan *individual centered approach*, maka para pakar dan praktisi berargumentasi bahwa untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan, maka dapat dinilai dari hasil karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan dan tugas yang telah diberikan kepadanya. Oleh Putti, dalam bukunya Mulyadi (2007) bahwa salah satu cara yang digunakan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan adalah menggunakan *Job Centered Approach*, sehingga tanggung jawab yang dituntut oleh pekerjaannya sekarang menjadi tolok ukur keberhasilannya.

Sedarmayanti (2009) menulis bahwa strategi kunci untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik, adalah :

- 1) Melibatkan pimpinan puncak.
- 2) Merasa penting.
- 3) Keselarasan dengan arah stratejik.
- 4) Kerangka kerja konseptual.
- 5) Komunikasi.
- 6) Keterlibatan karyawan.
- 7) Perencanaan stratejik berorientasi pada pelanggan.
- 8) Mulai melakukan pengukuran kinerja.
- 9) Membuat dan memperbaharui ukuran kinerja dan tujuan.

- 10) Menciptakan akuntabilitas kinerja.
- 11) Pengumpulan data dan pelaporan.
- 12) Menganalisis dan meninjau ulang data kinerja.
- 13) Evaluasi dan penggunaan informasi kerja.
- 14) Pelaporan kinerja kepada pelanggan dan *stakeholders*.
- 15) Mengulangi siklus.
- 16) Masukan (*input*).

Syarat indikator kinerja (Sedarmayanti, 2009), adalah sebagai berikut :

- 1) Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- 2) Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu : dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
- 3) Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan.
- 4) Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- 5) Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan / penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.

6) Efektif, data / informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

c. Penilaian Kinerja

Dessler (2008), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relative terhadap standar kinerjanya.

Simamora (2006), mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Penilaian kinerja dalam organisasi modern saat ini merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja juga digunakan untuk pengambilan keputusan dalam mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan. Pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan

dengan benar oleh bawahan. Ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik (Dessler, 2008).

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), demosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah tingkat tanggung jawabnya, gajinya dan jenjang organisasionalnya), terminasi (penghentian/pemecatan karyawan), dan kompensasi (imbalan). Dalam pendekatan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Aspek pengembangan diri penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan.

Attwood (1989) tujuan penilaian kinerja, adalah :

- 1) Membantu meningkatkan kinerja.
- 2) Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- 3) Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 4) Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan.
- 5) Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
- 6) Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
- 7) Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier.
- 8) Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji.
- 9) Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Sedarmayanti (2009), tujuan penilaian kinerja adalah :

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencan kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- 4) Mendorong tercapainya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka pikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka pikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian (Riduwan, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Penelitian ini intinya akan melihat apakah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh pegawai, melalui kesediaan untuk bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan, pegawai mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensinya, pegawai bekerja tepat waktu, pegawai bekerja dengan kualitas kerja yang baik, pegawai bekerja sesuatu dengan tujuan yang telah ditetapkan dan pegawai mampu bekerja sama dengan pegawai lainnya.

Dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, maka perlu didukung dengan kemampuan pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diharapkan saat ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang efektif dalam organisasi, serta peningkatan motivasi pegawai.

Teori yang menguatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai serta peningkatan kinerja pegawai yaitu Penelitian Bass dalam Yukl (2007) bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih

meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengubah pengikutnya dengan cara : membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) meliputi tiga jenis perilaku yaitu : 1. Pengaruh ideal, adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin, 2. Stimulus intelektual, adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, dan 3. Pertimbangan individual, meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, adalah kemampuan pemimpin menumbuhkan rasa kepercayaan ke bawahannya untuk dapat bekerja sama dengannya, kemampuan pimpinan penyampaian visi yang jelas, kemampuan pemimpin untuk membuat bawahannya kreatif serta meningkatkan potensi dirinya, dan kemampuan pimpinan untuk terus mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

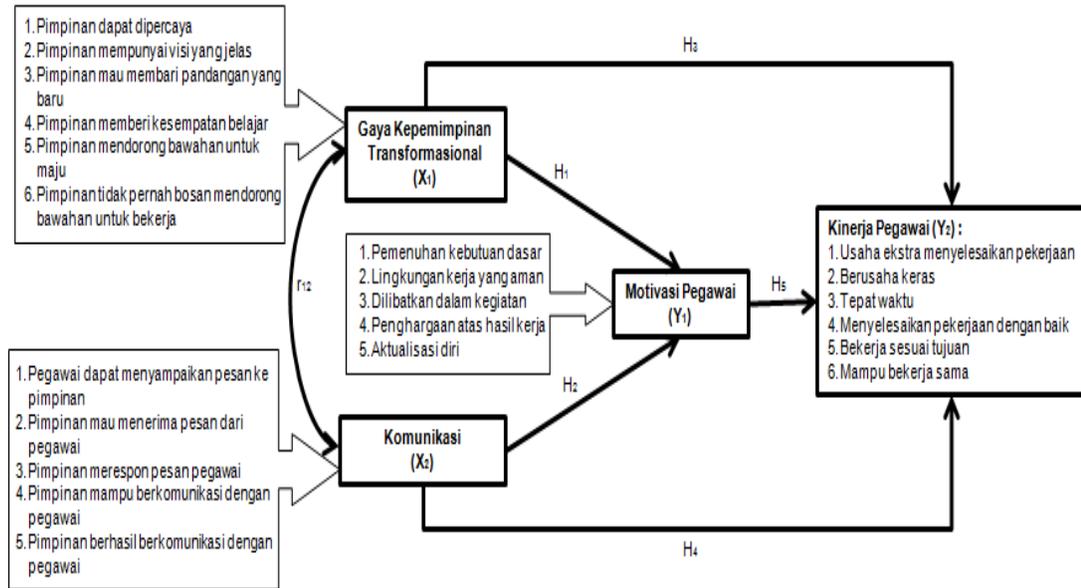
Teori komunikasi yang menguatkan dalam penelitian ini adalah De Vito (1996) bahwa komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara pengirim dan penerima melalui lambang-lambang yang mengandung arti (bahasa, simbol, dll) untuk mencapai kesamaan pemahaman antara keduanya.

Indikator komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai dapat menyampaikan pesan ke pimpinan dan mendapat respon dari pimpinan, pimpinan mau mendengarkan pesan dari pewartanya, pimpinan dapat berkomunikasi dengan baik dengan pegawai, pesan yang disampaikan oleh pimpinan memberi pengaruh positif, hubungan antara pimpinan dan pegawai terjalin dengan baik, dan pesan yang disampaikan dapat dipahami.

Teori motivasi yang menguatkan dalam penelitian ini adalah model *Maslow's Need Hierarchy Theory* oleh Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmaterial. Adapun hierarki kebutuhan itu adalah : 1. Physiological Needs, 2. Safety and Security Needs, 3. Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness), 4. Esteem or Status Needs, dan 5. Self Actualization.

Hubungan-hubungan antar variabel tersebut diilustrasikan seperti Gambar 9.

Gambar 9
Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
2. Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
4. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.
5. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perum Bulog Divre Sulsel.