

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Insan dan Yuniawan (2016:40) menjelaskan bahwa:

“kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Menurut Hasibuan dalam Insan dan Yuniawan (2016:40) menyatakan bahwa: “kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi”. Kerja yang baik dari seorang karyawan merupakan pencatatan seorang karyawan yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang terpenting dalam usaha suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara dalam Partiningsih (2014:1792) mengatakan “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. kinerja pegawai merupakan perihal yang

penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik Menurut Kasmir (2016:182) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Utami (2021:102) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/ non material.

Perusahaan atau organisasi dalam menilai pekerjaan biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbal atas pekerjaan dan peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu berdasarkan pada target/sasaran yang telah disepakati bersama. Dalam menentukan kinerja karyawan pasti dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian atau hasil yang didapat atas suatu pelaksanaan

program atau kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan yang dicapai.

b. Karakteristik Kinerja

Karakter merupakan pembeda atau ciri khas dari sesuatu hal, pembeda atau ciri ini yang akan muncul dari diri seseorang dalam bertindak, bersikap dan merespon segala sesuatu yang datang pada dirinya. Karakteristik seseorang yang berkinerja tinggi adalah:

1). Memiliki tanggung jawab yang cukup tinggi

Seorang karyawan yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya adalah karyawan yang berdedikasi dan profesional terhadap pekerjaannya.

2). Berani mengambil resiko yang telah diambil

Dalam bertindak seorang karyawan akan mengambil setiap peluang dan risiko didalamnya sehingga apapun pilihannya telah diperhitungkan.

3). Memiliki tujuan yang dapat terealisasi.

Karyawan yang berkinerja tinggi pasti memiliki prioritas pekerjaan dan tujuan yang dapat teralisasi dan terukur sehingga jelas hal apa yang dikerjakan hingga target yang akan didapatnya.

4). Memiliki rancangan kerja yang menyeluruh dan merealisasikan tujuan tersebut

Memiliki rancangan pekerjaan oleh karyawan merupakan hal yang harus dilakukan agar kinerja karyawan dapat terarah dan terukur.

- 5). Memanfaatkan umpan balik yang diterima dalam kegiatannya.

Karyawan yang berkinerja tinggi akan menerima setiap hasil masukan dan gagasan atau umpan balik atas hasil yang didapat, hal ini untuk pembelajaran dan penyempurnaan pekerjaan berikutnya.

- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189) yaitu:

- 1). Kemampuan dan keahlian

Kemampuan atau keahlian yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara dengan benar dan sesuai dengan yang telah ditentukan.

- 2). Ilmu Pengetahuan

Ilmu Pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan. karyawan yang memiliki ilmu pengetahuan tentang pekerjaannya dengan baik akan memberikan hasil

pekerjaan yang baik dan memuaskan, demikian pula sebaliknya.

3). Rancangan kerja

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuannya, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan/terjadwal kerja yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.

4). Kepribadian atau karakter

Kepribadian karyawan atau karakter yang dimiliki setiap karyawan. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Karyawan yang memiliki karakter yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena dilakukan dengan sungguh-sungguh serta penuh dengan tanggung jawab.

5). Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang mendorong bagi karyawan dalam melakukan setiap pekerjaannya. Jika memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

6). Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang pemimpin dalam memimpin, mengatur, mengelola dan cara komunikasi dalam memberikan perintah karyawannya untuk mengerjakan suatu pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikannya.

7). Gaya kepemimpinan

Gaya dari seorang pemimpin dalam menghadapi dan memerintahkan karyawannya.

8). Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan. Kebiasaan ini merupakan hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh karyawan perusahaan tersebut.

9). Kepuasan Kerja

Perasaan senang dan gembira dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang dalam mengerjakan suatu pekerjaan maka hasil atas pekerjaan tersebut akan berhasil baik.

10). Lingkungan kerja disekitar

Lingkungan merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan dapat berupa ruangan, sarana

dan prasarana, hubungan dengan sesama karyawan. Lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan dalam bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

Menurut Gibson dalam Silaen (2021:33) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1). Faktor Individu

Kemampuan individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik yaitu kemampuan dalam melakukan sesuatu pekerjaan dan keterampilan dalam kompetensi dengan tugas pekerjaannya seperti keterampilan negosiasi, berkomunikasi dan mengoperasikan aplikasi tertentu. Latar belakang seperti keluarga dan pengalaman. Individu yang berasal dari keluarga dengan kebiasaan positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa sikap positif dan pekerjaan dengan hasil yang baik. Sedangkan demografis meliputi ras dan jenis kelamin.

2). Faktor Psikologis

Faktor psikologis meliputi persepsi, perilaku, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.

3). Faktor Organisasi

Faktor Organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan desain pekerjaan.

d. Indikator Kinerja karyawan

Indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan menurut Noe et al dalam Utami (2021:103) adalah:

1). Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan atau dikerjakan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2). Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

3). Kemandirian (*Depandability*)

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja

dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

4). Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif karyawan dalam melakukan sesuatu yang membantu tanpa menunggu perintah dari pimpinan terlebih dahulu. Karyawan yang punya inisiatif biasanya merupakan pekerja mandiri yang dapat menjalankan perannya tanpa perlu banyak supervisi dari pimpinan.

5). Adaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan adaptasi seorang karyawan terhadap situasi yang terjadi disekitarnya baik pekerjaan, rekan kerja, pimpinan, tempat kerja untuk cepat menyesuaikan diri terhadap situasi.

Menurut Wibowo (2017:85) ada beberapa indikator kinerja karyawan yaitu:

1). Tujuan

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

2). Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai, tanpa standar maka tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar atau melebihi yang ditentukan atau disepakati bersama antara pimpinan dan karyawannya.

3). Umpan Balik

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

4). Alat atau Sarana

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

5). Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja karena kompetensi memungkinkan seseorang

mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan targetnya.

6). Motivasi

Manajer memberikan dan memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

7). Peluang.

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

Menurut Kasmir (2016:208), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1). Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu skala hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas

pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2). Kuantitas (jumlah)

Untuk melihat kinerja karyawan dapat pula dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

3). Jangka waktu

Untuk sesuatu pekerjaan akan diberikan target yang harus diselesaikan dalam pekerjaannya, sehingga batasan waktu harus diperhatikan.

4). Penekanan Biaya

Setiap kegiatan atau aktifitas sudah dianggarkan sesuai perhitungan yang telah ditentukan

5). Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

a. Pengertian Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan di dalam pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain ketersediaan sumber dana dan sumber daya manusia, kerja sama tim, dan komitmen bersama untuk memperoleh hasil yang

terbaik. Namun, keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan tidak terbatas pada kemampuan yang dikelola, peran pemimpin sebagai pengarah dan pengendali juga sangat menentukan keberhasilan.

Keberhasilan dan kesuksesan fungsi manajemen dalam suatu organisasi/perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Kepemimpinan adalah faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan memberikan motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan, tanpa adanya seorang kepemimpinan yang efektif baik secara formal maupun informal individu maupun kelompok akan cenderung tidak memiliki arah, tujuan dan fokus.

Menurut Kencana dalam Partiningsih (2014:1789) pemimpin adalah “orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu”. Dalam aktifitasnya seorang pemimpin tentu saja memiliki peranan yang sangat strategis dalam membentuk kelompoknya dan juga mempengaruhi kelompoknya untuk mengikuti hal-hal yang diinginkan oleh pemimpin, namun tidak terlepas dari sosok pemimpin, seorang pemimpin juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang berkualitas sehingga karyawan atau

kelompoknya dapat dengan mudah mengikuti instruksi atau arahan dari seorang pemimpin.

Menurut Gibson dalam Partiningsih (2014:1789) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.”

Seorang pemimpin dalam menjalankan suatu kepemimpinannya tentu saja memiliki gaya dalam kepemimpinannya yang khas untuk setiap pemimpin. Seorang pemimpin yang baik selain memahami jati dirinya dalam memimpin, seorang pemimpin juga dituntut untuk mengetahui bagaimana karakter dari karyawannya dan tim/kelompoknya sehingga seorang pemimpin dapat menjalankan gaya kepemimpinannya dengan melihat karakter dan situasi dengan tepat sehingga dalam kepemimpinannya seorang pemimpin dapat sukses.

Menurut Thoha dalam Partiningsih (2014:1791) mengatakan:

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menyamakan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya.”

Gaya kepemimpinan menurut Wahjosumidjo dalam Partiningsih (2014:1790) mengatakan bahwa: “perilaku

pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang.” Gaya tersebut adalah sebagai berikut :

- 1). Gaya kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
 - a). Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan hanya memberikan perintah kepada karyawannya untuk melaksanakan perintahnya.
 - b). Pemimpin dapat menentukan standar yang harus dilakukan oleh karyawannya.
 - c). Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
 - d). Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada karyawan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
 - e). Hubungan dengan karyawan rendah, tidak memberikan motivasi kepada karyawannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan karyawannya.

2). Gaya kepemimpinan Konsultatis, dicirikan oleh:

- a). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan karyawan..
- b). Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para karyawan.
- c). Penghargaan dan hukuman diberikan kepada karyawan dalam rangka memberikan motivasi kepada karyawan.
- d). Hubungan dengan karyawan baik.

3). Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:

- a). Pemimpin dan karyawan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari karyawan.
- b). Pemimpin memberikan keleluasaan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c). Hubungan dengan karyawan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

d). Motivasi yang diberikan kepada karyawan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4). Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:

- a). Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan karyawan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada karyawan.
- b). Karyawan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan karyawan rendah.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Hasibuan dalam Insan dan Yuniawan (2016:42)

mengatakan:

“Kepemimpinan partisipatif adalah jika seorang pemimpin dalam melaksanakan pemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi karyawannya.”

Menurut Thoha dalam Partiningsih (2014:1791)

mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap karyawannya.

Pemimpin dengan gaya partisipatif memiliki kesempatan interaksi dan pendekatan yang lebih baik dengan karyawannya karena gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mendapatkan pendapat, saran, kritik dari karyawannya sehingga setiap keputusan dapat diterima dan dimengerti oleh karyawannya. Setiap keputusan yang didukung dari karyawannya akan sangat efektif karena mendapatkan dorongan, dukungan dan kerja sama yang kuat dari karyawan kepada pemimpinnya.

Menurut Park dalam Fahlevi dan Affandi (2019:163) mengatakan bahwa: “kepemimpinan partisipatif merupakan pola kepemimpinan yang memberi ruang kepada para pegawainya untuk berpartisipasi aktif dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.”

Menurut Insan dan Yuniawan, (2016:42) Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang memotivasi karyawannya agar merasa ikut memiliki perusahaan dan berpartisipasi memberikan informasi, saran dan pertimbangan. Pada hakikatnya setiap manusia butuh dihargai dan dianggap bermanfaat, oleh karena itu seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif selalu menganggap bahwa dalam pembuatan keputusan adalah satu faktor penting, oleh karena itu

pemimpin ini selalu mengundang selalu melibatkan karyawannya untuk secara aktif terlibat dalam membuat keputusan bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah keterbukaan, keterlibatan dan kebersamaan dari seorang karyawannya dan pimpinan untuk secara bersama-sama berperan aktif dalam memberikan pendapat untuk membuat suatu keputusan atau jalannya suatu kegiatan organisasi untuk mencapai suatu tujuan bersama secara demokratis.

c. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Partisipatif:

Adapun ciri-ciri kepemimpinan dengan gaya partisipatif adalah sebagai berikut:

- 1). Pemimpin dan karyawannya sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah atau dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari karyawannya.
- 2). Pemimpin memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3). Hubungan antara pemimpin dengan karyawannya terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- 4). Motivasi yang diberikan kepada karyawannya tidak hanya didasarkan atas berbagai pertimbangan ekonomis, tetapi

juga didasarkan pada pentingnya peranan karyawan dalam melaksanakan berbagai tugas organisasi.

d. Kekuatan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan Partisipatif:

1). Kekuatan gaya kepemimpinan partisipatif:

- a). Karyawan merasa dihargai kemudian berkembang merasa: dilibatkan, ikut bertanggung jawab, serta memiliki dan memelihara keputusan yang telah dibuat bersama.
- b). Karyawan diberi peluang untuk menyampaikan gagasan, saran, kritik konstruktif kepada pemimpin dan organisasi.
- c). Pembuat keputusan menjadi kesepakatan bersama untuk dijalankan dan dipatuhi.
- d). Pemimpin mendapat dukungan dari karyawannya yang potensial dalam membuat keputusan bersama.

2). Kelemahan Gaya Kepemimpinan Partisipatif:

- a). Penghargaan diberikan kepada yang dominan saja, jika menggunakan system renumerasi (penghargaan secara financial).
- b). Forum rapat didominasi yang pandai berbicara dan banyak pendapat saja, bagi yang kurang berpendapat menjadi peserta yang pendiam.

c). Memboroskan waktu dalam membuat keputusan bersama.

d). Hanya cocok untuk karyawannya yang sudah memiliki kemauan dan kemampuan yang memadai dalam membuat keputusan.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wirawan (2013:380) indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah :

1). Jumlah kekuasaan dan kebebasan menggunakannya pemimpin dan karyawan sama besar.

Dalam hal ini pemimpin dan karyawan dapat dengan seimbang memberikan keinginan dan pendapatnya yang sama besar sehingga tidak membedakan keputusan pimpinan dan karyawan.

2). Jumlah dan kebebasan menggunakan kekuasaan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.

Kesepakatan bersama maka dalam kebebasan penggunaan kekuasaan disepakati akan sama antara pimpinan dan karyawan.

3). Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para karyawannya.

Dalam hal menjalankan kebijakan serta aktivitas pelaksanaannya seorang pimpinan akan selalu berdiskusi dan menterjemahkan secara bersama-sama karyawannya

- 4). Pemimpin menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dengan bantuan para karyawannya.

Dalam penentuan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi akan selalu ditetapkan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawannya.

- 5). Pemimpin mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para karyawannya.

Pemimpin tentu saja akan menginstruksikan beberapa tugasnya untuk dapat dijalankan dan dibantu oleh karyawannya, sehingga dalam hal ini karyawannya akan mengerti tugas dari pimpinannya.

- 6). Kreativitas dan inovasi para karyawan sedang.

karyawan dalam memberikan ide, gagasan dan inovasi dapat berjalan baik karena pimpinan akan menghargai karyawannya.

Menurut Sugiyono dalam Insan dan Yuniawan (2016:44) indikator kepemimpinan partisipatif adalah:

1). Komunikasi

Dalam hal komunikasi seorang pimpinan akan terbuka terhadap karyawannya, jalinan komunikasi akan lancar dan berkesinambungan dengan baik.

2). Kerjasama

Kerjasama antar pimpinan dan karyawan berjalan bersama-sama, keterlibatan setiap aktifitas akan terpantau secara bersama.

3). Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan dalam hal aktifitas pekerjaan dan aktifitas yang dilakukan pimpinan dan karyawan terbuka lebar, sehingga peranan pimpinan dan karyawan memiliki keterkaitan.

4). Pengambilan keputusan

Dalam setiap keputusan yang dibuat antara pimpinan dan karyawan akan selalu dilakukan secara bersama-sama sehingga setiap keputusan adalah hasil keputusan bersama.

3. Komunikasi

a. Pengertian komunikasi

Komunikasi adalah salah satu bagaimana kita berinteraksi dengan orang lain, komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk mencapai kerja sama yang sinergi di dalam organisasi, oleh karena itu peran

komunikasi antara pemimpin dan karyawan sangat mempengaruhi kualitas dan efektifitas kinerja bersama. Pimpinan organisasi harus memahami dan mampu membangun komunikasi berkualitas dan efektif dengan membangun system komunikasi yang terbuka dan partisipatif serta keterbukaan.

Setiap orang memiliki karakter yang unik dan berbeda satu dengan yang lainnya, disinilah peranan pimpinan harus mampu mengakomodir dan menjembatani semua karyawannya dengan komunikasi yang baik dan sesuai. Membangun komunikasi dalam suatu organisasi tidaklah mudah karena pemimpin yang memiliki karakter sendiri juga harus memahami karakter karyawannya, dan perbedaan lainnya seperti kemampuan komunikasi setiap karyawannya, perilaku, pengetahuan, kepribadian, kecerdasan, norma sosial dan adat istiadat dari karyawannya.

Menurut Sule dan Priansa (2018:264) mengatakan bahwa:

“komunikasi merupakan bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sengaja atau tidak sengaja, dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan seni, dan teknologi.”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah cara interaksi seorang dengan orang disekitarnya yang dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sehingga antara keduanya akan memberikan respon imbal balik atas hal yang disampaikan atau dibicarakan.

b. Unsur-unsur dalam Komunikasi

Komunikasi terdiri dari beberapa unsur. Berikut adalah unsur-unsur komunikasi:

1). Komunikator

adalah yang memberikan pesan kepada penerima pesan yaitu komunikan.

2). Komunikan

adalah penerima pesan dari komunikator, komunikan akan memberikan respon.

3). Pesan

adalah berita atau hal yang mengandung arti, seorang komunikator harus memberikan pesan yang mudah dimengerti dan efektif, agar komunikan dapat mengerti maksud pesan tersebut

4). Umpan Balik

adalah keluaran yang dihasilkan yang dapat berupa tanggapan atau respon dari pesan yang diterima.

5). Transmit

adalah menyampaikan, mengirimkan atau menyebarkan pesan. Pengiriman pesan bisa dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung atau melalui media/sarana untuk menyampaikan pesan tersebut.

6). Media Komunikasi

adalah wujud media dalam komunikasi dapat berupa tulisan, lisan atau sebagainya.

7). Gangguan

adalah hal yang dapat menghambat komunikasi, sehingga hal ini harus dihindari.

c. Fungsi Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dari setiap orang, tanpa komunikasi seseorang tidak dapat menjalani kehidupan sebagaimana mestinya. Menurut Bungin dalam Sule dan Priansa (2018:270) mengatakan bahwa fungsi komunikasi di dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1). Fungsi Informatif

Dimaksudkan bahwa seluruh anggota dalam organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih tepat, sehingga setiap anggota dapat menjalankan tugasnya dengan tepat dan pasti.

2). Fungsi Regulatif

adalah berkaitan dengan berbagai peraturan yang harus dipatuhi dan dijalani.

3). Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi tidak cukup dengan mengandalkan kekuasaan dan kewenangan, dengan

memberikan bujukan secara halus maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan sukarela dari pada menerima perintah.

4). Fungsi Integratif

Setiap organisasi akan menyediakan saluran yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, penyatuan komunikasi dapat secara formal maupun secara pribadi.

d. Pendekatan Komunikasi

Terdapat beberapa pendekatan dalam menjalin suatu komunikasi, menurut Littlejohn dalam Sule dan Priansa (2018:274) mengatakan bahwa pendekatan dalam komunikasi dapat dilakukan melalui pendekatan sebagai berikut:

Tabel 8.
Tiga Pendekatan Komunikasi

No	Pendekatan Ilmiah	Pendekatan Humanistik	Pendekatan Ilmu Sosial
1	Mengutamakan prinsip objektivitas yang menekankan pada standarisasi observasi dan konsistensi	Mengasosiasikan dengan prinsip subjektivitas yang menekankan pada partisipasi observasi/kreativitas individu	Pada dasarnya merupakan gabungan/kombinasi dari pendekatan aliran “scientific” dan “humanistic”
2	Berpendapat bahwa tujuan ilmu adalah mengurangi perbedaan hasil pengamatan	Berpandangan bahwa tujuan ilmu adalah untuk memahami tanggapan dan hasil	

No	Pendekatan Ilmiah	Pendekatan Humanistik	Pendekatan Ilmu Sosial
		temuan subjektif individual	
3	Memfokuskan perhatiannya pada dunia hasil penemuan	Menitikberatkan perhatiannya pada dunia para penemunya	
4	Berupaya memperoleh consensus	Mengutamakan interpretasi alternate	
5	Lazim diarahkan pada upaya mengukur hubungan sebab akibat di antara dua variabel atau lebih dengan mengontrol pengaruh dari variabel lain	Lazimnya cocok diterapkan untuk mengkaji persoalan yang menyangkut system nilai, kesenian, kebudayaan, sejarah, dan pengalaman pribadi	

e. Prinsip-prinsip Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif sangatlah penting karena akan nementukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan oleh seseorang. Prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam berkomunikasi adalah REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), seorang komunikator harus dapat menyampaikan pesan atau berita dengan baik dan tepat.

1). Menghargai (*Respect*)

Saling menghargai dan menghormati merupakan prinsip dasar kebutuhan setiap orang, merasa dianggap penting merupakan penghargaan tertinggi setiap orang,

untuk itu komunikator dan komunikan harus membangun komunikasi dengan rasa dan sikap saling menghargai dan menghormati agar dapat terjalin kerja sama yang saling bersinergi dan hal tersebut akan meningkatkan efektifitas kinerja.

2). Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan komunikator untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh komunikan. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti tentang kebutuhan dan keinginan komunikan adalah salah satu syarat utama dalam berempati. Dengan memahami dan mengerti komunikan diharapkan dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan untuk membangun kerja sama atau sinergi dengan orang lain.

3). Memahami (*Audible*)

Memahami maksudnya dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Setiap pesan atau berita harus disampaikan melalui media sedemikian rupa sehingga dapat diterima dengan baik oleh komunikan.

4). Jelas (*Clarity*)

Jelas maksudnya adalah bahwa pesan harus diterima dengan jelas sehingga tidak menimbulkan penafsiran atau

multi interpretasi yang berlainan diantara komunikator dan komunikan. Kejelasan dapat pula berarti keterbukaan dan transparansi sehingga dapat menimbulkan rasa percaya dari komunikan.

5). Rendah Hati (*Humblee*)

Sikap rendah hati merupakan unsur yang dapat membangun sikap saling menghargai diantara komunikator dan komunikan.

f. Hambatan dan Solusi dalam Komunikasi

Komunikasi tidak akan berjalan mulus dan sesuai yang diharapkan, kesalahpahaman kerap terjadi dalam komunikasi sehingga komunikasi ini dinilai tidak efektif. Hambatan-hambatan yang mungkin terjadi harus menjadi perhatian antara komunikator dan komunikan, berikut penyebab komunikator dinilai tidak efektif dalam melakukan komunikasi:

1). Masalah dalam Mengembangkan Pesan

Masalah ini muncul karena dalam mengembangkan pesan, misalnya muncul keraguan isi dari pesan tersebut, kurang terbiasa dengan situasi yang ada dengan komunikan, adanya pertentangan emosi atau kesulitan dalam mengekspresikan gagasan yang ada.

2). Masalah dalam Menyampaikan Pesan

Masalah ini muncul karena adanya masalah penyampaian pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan, masalah muncul yang disebabkan karena adanya factor fisik, contoh komunikasi lewat kabel telepon kemungkinan jika terjadi masalah pada kabel maka komunikasi akan terganggu.

3). Masalah dalam Menerima Pesan

Masalah yang biasanya muncul adalah adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, misalkan dalam membaca buku atau panduan instruksi terdapat suara keras yang mengganggu dan mengalihkan saat membaca, maka proses komunikasi akan terganggu atau terhambat.

4). Masalah dalam Menafsirkan Pesan

Beberapa masalah yang muncul adalah dalam hal perbedaan latar belakang, pembendaharaan kosa kata dan bahasa, serta pernyataan emosional.

Menurut Cangara dalam Sule dan Priansa (2018:288) menyatakan “tujuh macam gangguan yang pada umumnya timbul dalam proses komunikasi” tujuh gangguan komunikasi tersebut adalah:

Tabel 9.
Gangguan dan Hambatan dalam Komunikasi

No.	Hambatan	Penjelasan
1	Gangguan Teknis	Misalnya gangguan pada stasiun radio, jaringan telepon, kerusakan pada alat komunikasi dan sebagainya
2	Gangguan Semantik	Misalnya kalimat yang menggunakan kata banyak jargon bahasa asing, bahasa yang berbeda, penggunaan struktur bahasa yang tidak sebagaimana mestinya
3	Gangguan Psikologis	Misalnya karena adanya persoalan atau masalah dalam diri individu seperti rasa curiga, situasi berduka atau gangguan kejiwaan
4	Rintangan Fisik/Organik	Misalnya gangguan letak geografis, seperti masalah jarak yang jauh, sehingga sulit dicapai alat transportasi dan jaringan komunikasi.
5	Rintangan Status	Misalnya gangguan status sosial dan senioritas, seperti pimpinan dan karyawan, dosen dan mahasiswa.
6	Rintangan Kerangka Pikir	Misalnya karena pola pikir yang disebabkan oleh pengalaman dan latar belakang pendidikan yang berbeda.
7	Rintangan Budaya	Misalkan karena perbedaan norma, kebiasaan dan nilai-nilai yang dianut.

Menurut Bovee, Thill dalam Sule dan Priansa (2018:288) menyatakan cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam komunikasi adalah sebagai berikut:

1). Memelihara Iklim Komunikasi Terbuka

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari nilai, tradisi dan kebiasaan. Komunikasi ini akan mendorong dan

memicu keterusterangan atau kejujuran antara komunikator dan komunikan, sehingga akan memudahkan umpan balik.

2). Bertekad Memegang Teguh Etika Berkomunikasi

Etika merupakan prinsip seseorang yang harus bersikap atau bagaimana kita membawa diri terhadap orang lain. Dalam komunikasi ini semua informasi harus relevan, benar segala segi, dan tidak mencoba memperdayakan orang lain dengan cara apapun. Perbedaan nilai-nilai yang dianut bisa menyebabkan terjadinya dilema etika misalnya merahasiakan kecurangan yang dilakukan seseorang/organisasi.

3). Memahami Kesulitan Komunikasi Antar Budaya

Kemajuan teknologi dan informasi telah menyebabkan terjadinya interaksi antar budaya baik secara regional, nasional maupun internasional. Memahami latar belakang, pengetahuan, kepribadian dan persepsi antar budaya akan membantu mengatasi masalah komunikasi ini.

4). Menggunakan Pendekatan Berkomunikasi yang Berpusat pada Penerima

Sikap empati, peduli atau peka terhadap perasaan dan kepentingan orang lain bisa menjadi kunci keberhasilan dalam komunikasi.

- 5). Menggunakan Teknologi secara Bijak dan Bertanggung Jawab untuk Memperoleh dan Membagi Informasi

Teknologi dapat digunakan untuk menyusun, merivisi dan mendistribusikan pesan, oleh karena itu penggunaan teknologi yang bijak dapat mendorong terciptanya komunikasi yang lebih efektif.

- 6). Menciptakan dan Memproses Pesan secara Efektif dan Efisien

Proses ini dilakukan melalui bagaimana memahami penerima pesan, mengembangkan gagasan, mengurangi jumlah pesan, menggunakan media komunikasi yang tepat dan meningkatkan keterampilan dalam berkomunikasi.

g. Indikator Komunikasi

Terdapat indikator dalam variabel komunikasi, menurut Wardhani dalam Utami (2021:102) yaitu:

- 1). Kepercayaan dengan sesama pegawai.

Komunikasi yang baik akan menumbuhkan saling percaya antara sesama karyawan karena dengan adanya komunikasi dua arah maka pemahaman akan suatu hal dapat sejalan.

2). Rekan kerja dapat bergaul dengan baik

Komunikasi dapat memberikan rasa kenyamanan antar seseorang yang terlibat dalam komunikasi tersebut, dan pergaulan antar sesama akan berjalan baik

3). Hubungan dengan rekan memuaskan.

Pemahaman yang sama akan menciptakan kepuasan antar sesama karena setiap pesan yang diberikan dan diterima dapat dipahami bersama

4). Organisasi mendorong adanya perbedaan Pendapat.

Untuk menciptakan kondisi yang baik setiap organisasi harus mendorong adanya perbedaan pendapat setiap karyawannya hal ini akan tercipta kondisi saling terlibat dalam komunikasi.

Menurut Suranto dalam Lawasi dan Triatmanto (2017:52) mengatakan indikator dari komunikasi adalah:

1). Pemahaman

Komunikasi akan terjalin dengan baik dan mendapatkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan diterima dengan baik oleh pendengar, hal ini penting karena dengan pemahaman maka fungsi komunikasi dapat berjalan

2). Tindakan

Komunikasi akan memberikan suatu tindakan bagi pendengar atas hal yang disampaikan, oleh karena itu tindakan akan mencerminkan komunikasi yang dapat diterima.

3). Pengaruh pada sikap

Terdapatnya perubahan atas hal yang baru disampaikan atau didengar, hal ini mengartikan bahwa komunikasi akan mempengaruhi sikap seseorang.

4). Hubungan yang semakin baik

Dengan komunikasi yang dapat berjalan baik, maka hubungan antara pemberi pesan dan penerima pesan akan semakin baik karena pemahaman yang sama.

Menurut Wibowo (2017:171) indikator pada komunikasi adalah:

1). Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari karyawan dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh segala informasi dan terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

2). Intensitas komunikasi

Intensitas komunikasi sangat diperlukan untuk kelancaran dalam suatu proses komunikasi dalam suatu organisasi yang baik.

3). Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi adalah proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

4). Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada komunikan tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan dan maksud yang akan disampaikan.

5). Perubahan sikap

Seseorang yang memahami pesan yang disampaikan akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

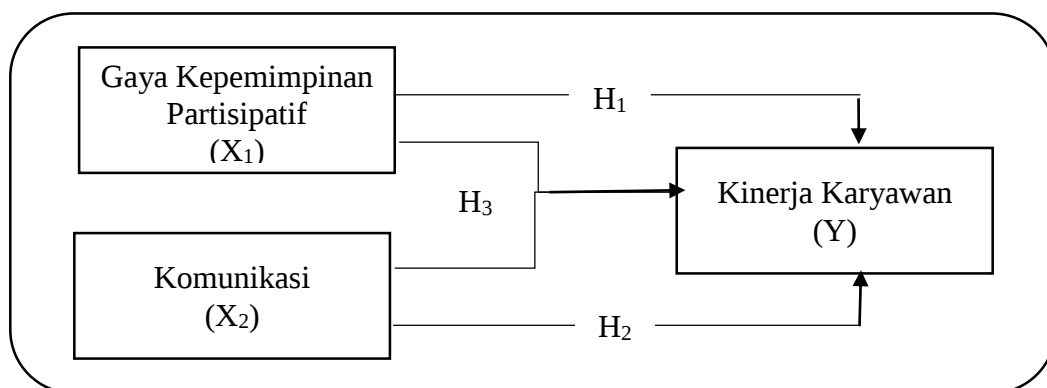
B. Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh para karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpinnya sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya, oleh sebab itu agar kinerja karyawan terus meningkat dan semakin baik, maka organisasi perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi guna meningkatkan produktivitas yang tinggi.

Pemimpin memiliki peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi maupun perusahaan dalam mencapai tujuan, oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat atau kualitas tertentu yang dapat mengajak seluruh tim nya menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama, pemimpin memberikan informasi tentang isu, masalah atau rencana tentang perusahaan kepada semua staf sehingga peran pemimpin lebih sebagai moderator atau fasilitator untuk menawarkan bimbingan dan menjaga diskusi tetap seimbang dan terkendali.

Komunikasi merupakan cara bagaimana para pemimpin berinteraksi dan menyampaikan informasi penting kepada seluruh staf, komunikasi secara tertulis maupun lisan adalah bagian esensi pengawasan sehingga para pemimpin melalui komunikasi mampu menilai dan mengevaluasi hasil kinerja karyawannya.

Berdasarkan uraian pemikiran tersebut di atas dapat diperjelas melalui kerangka pemikiran yang digambarkan dalam bentuk bagan variabel pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi terhadap kinerja karyawan, secara sistematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan dan ini merupakan salah satu sumber informasi yang dapat digunakan sebagai salah satu rujukan dalam penelitian ini sekaligus untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Adapun beberapa penelitian tersebut antara lain:

Tabel 10.
Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Adjusted R Square
1	Partiningsih (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai	Rumus korelasi <i>product moment</i> dan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable gaya	

No.	Nama/ Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Adjusted R Square
	Pada Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahranie Kota Samarinda Ejournal Ilmu Pemerintahan, 2 (1) 2014 : 1787-1801 Issn 2338-3651	persamaan regresi sederhana	kepemimpinan partisipatif dengan variable kinerja pegawai	
2	Insan dan Yuniawan (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan Rsud Tugurejo Semarang) Diponegoro Journal Of Management Volume 5 Nomor 1, Tahun 2016, Halaman 1-13 ISSN (Online): 2337-3792	Analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	86,5%
3	Indajang (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Pematangsiantar Jurnal Sultanist Volume 6, Nomor 2, Desember 2017 Issn: 2338-4328	Regresi linear berganda	Terdapat pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT BCA, Tbk Cabang Pematangsiantar	50,5 %
4	Fahlevi dan Affandi (2019)	Analisis jalur melalui	Gaya kepemimpinan	

No.	Nama/ Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Adjusted R Square
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap <i>Organizational Trust</i> Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen Volume 3 Nomor 2, 2019 Issn : 2614-2147	software SPSS	partisipatif berpengaruh terhadap in role performance pegawai, sedangkan variabel organization trust dan komitmen organisasi tidak memediasi hubungan keduanya	
5	Tombakan, Tewal, dan Lumintang (2019) Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaaan Tinggi Sulawesi Utara Jurnal Emba Vol.7 No.4 Oktober 2019, Hal. 5525-5533 Issn 2303-1174	Regresi linear berganda	Komunikasi internal dan dukungan organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai kejaksaan tingkat Sulawesi utara	Tidak ada info
6	Wandu, Adha, dan Asriyah (2019) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan	Metode deskriptif korelasional dengan	Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan	

No.	Nama/ Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Adjusted R Square
	Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Provinsi Banten Jurnal Ekonomi Vokasi Volume 2, Nomor 2, Juli 2019 Issn: 2622-4240	pendekatan kuantitatif	terhadap kinerja pegawai pada BPBD Provinsi Banten	
7	Christin dan Suprastha (2019) Pengaruh Gaya kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV SM Works Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Volume 1, Nomor 4, 2019; 759-767 Issn: 1411-1438 (Print), 2338-8234 (Online)	Analisis SEM PLS	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV SM Works	
8	Utami (2021) Pengaruh Komunikasi, Motivasi Intrinsik, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Padma Di Denpasar Warmadewa Management And Business Journal (Wmbj) Volume 3, Nomor 2, Agustus 2021; Pp. 100-109 Issn Print: 2654-816x And Issn Online: 2654-8151	Regresi linear berganda	Komunikasi, motivasi intrinsik dan kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT bank Perkreditan Rakyat Padma di Denpasar	47,3%

No.	Nama/ Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Adjusted R Square
9	Yuniasih (2021) Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Non Manajer Di PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya) Banku: Jurnal Perbankan dan Keuangan Volume 2, Nomor 1, Februari 2021; 37-42 Issn Print: 2723-4347 Issn Online: 2723-4355	Regresi linear berganda	Disiplin dan komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada staff pegawai Non manajer di Bank BTPN, Tbk Kota Tasikmalaya	Tidak ada info
10	Siahaan dan Masriah (2022) Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bina Agra Mulya di Jakarta. Jurnal Ekonomi Efektif Volume 4, Nomor 2, Januari 2022; 175-181 Issn : 2622-8882,E-Issn` : 2622-9935	Regresi linear sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan hipotesis	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Agra Mulya di Jakarta.	43,4 %

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau anggapan dasar merupakan jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan dan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Hipotesis menurut Sugiyono (2016:96), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka akan di uji kebenarannya melalui hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting karena gaya kepemimpinan partisipatif dapat mencerminkan apa dan bagaimana yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para karyawannya untuk merealisasi visinya (Wirawan, 2013:351). Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para karyawannya sama besar. Pemimpin dan para karyawannya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun dan membuat perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya kinerjanya (Wirawan, 2013:382).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Partiningsih tahun 2014 yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahranie Kota Samarinda menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan partisipatif akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H_1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah Area Jawa Barat 1.

2. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pernyataan antar manusia. Hal yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya. Dalam bahasa komunikasi, pernyataan disebut sebagai pesan (*message*). Orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator (*communicator*). Sedangkan, orang yang menerima pernyataan disebut komunikan (*communicatee*). Tegasnya, komunikasi berarti proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan (Naim, 2016:18). Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia; (2) melalui pertukaran

informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; dan (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah ada dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku sama lain.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Utami tahun 2021 yang dilakukan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Padma di Kota Denpasar menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 2 (H_2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_2 : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah Area Jawa Barat 1.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang sangat

penting dan harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H_3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_3 : Gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah Area Jawa Barat 1.