

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bintoro & Daryanto, 2017). Sedangkan menurut Catio & Sunarsi (2020) dalam Marwansyah (2014) mengemukakan yang dimaksud dengan kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja karyawan tersebut.

2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) dalam Irwanto et al. (2020) indikator dari kinerja terdiri dari:

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai masing-masing

c. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Sikap

Sikap adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

2.1.3. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012) dalam Haryani (2019) adapun dimensi kinerja antara lain adalah:

a. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pegawai serta jabatannya dalam organisasi.

b. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

d. Kedisiplinan

Penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan.

e. Kreativitas

Penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.

f. Kerjasama

Penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilaian kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Pengalaman

Penilaian pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang.

i. Prakasa

Penilaian kemampuan berfikir yang berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, menadapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilaian kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

k. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Bintoro & Daryanto (2017) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

a. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas memadai maka hal tersebut akan menurunkan kinerja karyawan. Jika perusahaan dalam kondisi start-up maka lebih baik dalam perekrutan karyawan dijelaskan mengenai kondisi fasilitas yang bertujuan agar karyawan siap dengan kondisi fasilitas yang kurang memadai.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan karena hampir 80 % karyawan resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan

kerja karyawan. Jika terdapat salah satu fasilitas kerja yang rusak, harus segera diperbaiki agar kinerja kerja tidak menurun dan karyawan tetap nyaman dalam melakukan aktifitas kerja mereka sehari-hari.

c. Prioritas Kerja

Perusahaan perlu memberikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika perusahaan memberikan banyak tugas tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas. Langkah selanjutnya adalah perusahaan memberikan waktu bagi karyawan mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan tidak lagi menambah tugas sebelum pekerjaan tersebut selesai. Jika ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan maka perusahaan harus menggeser *deadline* pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak waktu.

d. *SupportiveBoss*

Sebagai atasan perlu mendengarkan pendapat dan pemikiran karyawan. Perusahaan perlu memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide pada saat *meeting*, mengajak karyawan terlibat dalam proyek yang sedang dikerjakan. Atasan juga perlu memberikan ruang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi di bidang yang mereka minati agar dapat terus mengasah ilmunya, karena jika suatu saat memerlukan suatu keahlian tertentu maka dapat menggunakan karyawan tanpa harus merekrut karyawan baru. Hal ini memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan.

e. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati apabila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan dapat dimulai dari hal sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini

dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar mampu bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut alangkah baiknya jika disaksikan karyawan lainnya dengan tujuan memicu rasa kompetisi agar para karyawan dapat bekerja lebih baik lagi.

2.1.5. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rahadi (2010) mengemukakan tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

2.1.6. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Indrasari (2017) terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

- a. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b. Produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
- g. Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

2.2. Style Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Style Kepemimpinan

Menurut Siagian & Khair (2018) style kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Sedangkan Soelistya (2014) style kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh manager untuk mengatur dan mempengaruhi karyawan nya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Style Kepemimpinan

Menurut Rasyid (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi style kepemimpinan adalah siat-sifat kepemimpinan, teknik dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi dan kondisi yang melingkupi organisasi yang dipimpinnya serta ditopang oleh kekuasaan yang tepat. Sedangkan menurut Wahyudi & Suryono (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi style kepemimpinan cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok. Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

2.2.3. Fungsi Style Kepemimpinan

Menurut Sopiah (2008) fungsi style kepemimpinan merupakan mengalihkan pusat perhatian dari pemimpin perseorangan ke fungsi yang dilakukan pemimpin di dalam kelompoknya. Agar sebuah kelompok, beroperasi secara efektif maka seseorang harus

melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidak-sepakatan kelompok atau bahkan memperhatikan jalannya diskusi kelompok. Adapun menurut Pratama (2012) fungsi style kepemimpinan berpijak pada pengarahan tugas atau tujuan, dan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan individu, Seorang pemimpin harus bisa mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan.

2.2.4. Indikator Style Kepemimpinan

Adapun indikator-indikator style kepemimpinan menurut Setiawan & Mujiati (2016) yaitu:

- a. Sikap pimpinan
- b. Keberanian menerima risiko
- c. Ketepatan pendelegasian wewenang
- d. Kemampuan memimpin dan visioner.

2.3. Komunikasi

2.3.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah hal yang mengikat kesatuan organisasi, yang dapat membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (Romli, 2011). Sedangkan Oktavia (2016) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan penyampaian informasi yang mengandung arti dari satu pihak kepada pihak lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian.

2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut Mangkunegara (2017) yaitu:

- a. Pihak sender atau komunikator meliputi: keterampilan, sikap, pengetahuan, dan media saluran yang digunakan.
- b. Pihak receiver meliputi: ketrampilan receiver, sikap receiver, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi

2.3.3. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi menurut Suprpto (2009) adalah menghibur, memberikan informasi, dan mendidik. Dengan tujuan tersebut berdampak pada peningkatan pengetahuan (kognitif), membangun kesadaran (sikap) dan mengubah perilaku (psikomotorik) seseorang atau masyarakat dalam suatu proses komunikasi. Sedangkan menurut Sukarja & Machasin (2015) tujuan dari komunikasi adalah agar apa yang kita sampaikan itu dapat dimengerti, agar memahami orang lain supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain untuk melakukan sesuatu.

2.3.4. Jenis – Jenis Komunikasi

Jenis – jenis komunikasi menurut Arni (2007) dalam Marta & Wijayati (2018) yaitu:

1. *Downward communication* atau Komunikasi kepada bawahan
2. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan
3. *Horizontal communication* atau komunikasi horizontal atau komunikasi antar rekan kerja

2.3.5. Indikator-Indikator Komunikasi

Adapun indikator-indikator komunikasi menurut Pace & Faules (2013) yaitu:

1. Informasi mengenai instruksi kerja
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai status pekerjaan dan tugas yang telah dilaksanakan kepada atasan

4. Komunikasi mengenai ide, saran perbaikan dan aspirasi
5. Berdiskusi menyelesaikan persoalan dan menengahi perbedaan pendapat antar individu

2.4. Motivasi Kerja

2.4.1. Pengertian Motivasi

Menurut Haryono (2018) motivasi adalah energi yang luar biasa dahsyat yang bersemayam dalam diri seseorang yang memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Motivasi terdiri dari motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang (*intrinsically motivated*) dan motivasi bisa berasal dari luar dirinya (*extrinsically motivated*). Sedangkan Robbins & Judge (2019) menyampaikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.

2.4.2. Jenis Motivasi

Tegar (2019) mengatakan bahwa motivasi dalam perusahaan jika ditinjau dengan peranannya terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

a. Motivasi positif

Motivasi yang mendatangkan harapan yang sifatnya menggembirakan atau menguntungkan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, jenjang karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan, dan lain semacamnya.

b. Motivasi negatif

Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya. Semua manajer/pimpinan harus menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang akan segera bertindak, dalam hal ini lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Disisi lain, jika pimpinan percaya kesenangan akan

menjadi dorongan bekerja, ia banyak menggunakan motivasi positif. Meskipun demikian tidak pernah ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan tiap-tiap jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, karena pada hakikatnya, setiap individu adalah berada satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

2.4.3. Indikator Motivasi

Motivasi menurut Teori McClelland memiliki 3 dimensi, sebagai berikut (Tewal et al., 2017):

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian dan memiliki standar yang tinggi.

Indikator dari kebutuhan berprestasi:

- 1).Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan
- 2).Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya

b. Kebutuhan afiliasi

Kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain.

Indikator dari kebutuhan afiliasi:

- 1).Cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya
- 2).Memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain.

Indikator dari kebutuhan kekuasaan:

- 1).Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain
- 2).Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan-pengikut.

2.4.4. Faktor-Faktor Motivasi

Enny (2019) dijelaskan terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi pada karyawan:

a. Faktor internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang adalah keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal tidak kalah penting perannya dalam menjadi faktor pendorong motivasi terhadap seseorang antara lain adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang diberikan, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta praturan yang fleksibel.

2.4.5. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Hasibuan (2017), antara lain:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- d. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- e. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.5. Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung atau tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan variabel intervening. Salah satu metode yang bisa digunakan dalam menganalisis model persamaan jalur adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi. Menurut Hamid & Anawar (2019), SEM memiliki keunggulan dalam melakukan analisis jalur (*Path Analytic*) dengan variabel laten.

Teknik analisis data pada penelitian kuantitatif diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian dengan menggunakan metode statistik (Hardani et al., 2020). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis data kuantitatif asosiatif sebagai berikut:

2.5.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2018), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Statistik deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan profil responden penelitian dan penilaian variabel penelitian. Alat statistik deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan mendeskripsikan profil responden adalah distribusi frekuensi dan alat yang digunakan untuk mendeskripsikan penilaian

variabel penelitian menggunakan mean aritmathic. Pengkategorian nilai mean aritmathic dihitung menggunakan rumus rentang skala. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$RS = \left[\frac{m-n}{b} \right] RS = \left[\frac{5-1}{5} \right] \cong 0,80$$

Keterangan:

RS = rentang skala

m = skor maksimum

n = skor minimum

b = jumlah kriteria

Berdasarkan perhitungan rentang skala di atas, penilaian responden terhadap variabel penelitian dapat dikategorikan dalam nilai rata-rata pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat tidak setuju
1,81 – 2,60	Tidak setuju
2,61 – 3,40	Cukup setuju
3,41 – 4,20	Setuju
4,21-5,00	Sangat setuju

Sumber: (Umar, 2011)

2.5.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan suatu pernyataan mengenai suatu populasi yang didasarkan pada informasi dari sampel yang diambil dari populasi itu (Noor, 2014). Menurut Sugiyono (2018) analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya dapat disimpulkan sebagai populasi. Pada analisis inferensial ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan data menggunakan alat uji *Partial Least Square* (PLS).

2.5.3. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variable yang dihipotesiskan. Namun tidak jarang pula ditemukan hubungan di

antara variable yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. *Partial Least Square* (PLS) adalah salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut (Haryono, 2017).

PLS dalam penelitian ini menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak sehingga asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Analisa pada PLS dilakukan melalui tiga tahapan

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model ini menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif berdasarkan definisi operasional variabel (Noor, 2014). Outer model digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat pengumpul data (Duryadi, 2021).

a. Uji Validitas

Validitas menjadi hal yang sangat penting karena validitas menjamin keabsahan pengukuran dari skala yang ditentukan dari variabel-variabel yang digunakan dalam menentukan hubungan suatu kejadian atau fenomena (Hardani et al., 2020). Uji validitas digunakan untuk melihat kelayakan butir-butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat mendefinisikan suatu variabel (Noor, 2014).

a) Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan setiap indikator. Dikatakan ideal jika nilai *loading factor* $\geq 0,7$, artinya adalah indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk. Pengujian validitas konvergen menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE minimal 0,5 menunjukkan ukuran validitas konvergen yang baik. Artinya, variabel laten dapat

menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Nilai AVE diperoleh dari penjumlahan kuadrat *loading factor* dibagi dengan *error* (Haryono, 2017).

b) Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya (Hardani et al., 2020). Validitas diskriminan diuji dengan SmartPLS dinilai berdasarkan *fornell-larcker criterion* dan *cross loading*. Validitas diskriminan dikatakan baik pada pengujian *fornell-larcker criterion* jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Sedangkan pada pengujian *cross loading*, harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2017).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan menggunakan *Alfa Cronbach* adalah koefisien reliabel yang menunjukkan seberapa baiknya item atau butir dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Uji ini digunakan untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama terhadap seluruh pertanyaan. Jika nilai *alpha* > 0,60 maka disebut *reliable* (Noor, 2014).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural hubungan antarvariabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian, terdiri dari teori, hasil penelitian empiris,

analogi (hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain), rasional (Noor, 2014). Langkah pertama adalah mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat pada t test atau C.R (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*. Langkah kedua dengan mengevaluasi nilai R^2 . Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen (Haryono, 2017).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* dengan menggunakan uji t. Metode ini memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sampel yang besar. Pengujian dilakukan dengan uji t, dimana $p\text{-value} \leq 0,05$ (α 5%). Hipotesa alternatif (H_a) diterima jika nilai signifikansi $p\text{-value} \leq 0,05$; ditolak jika $p\text{-value} \geq 0,05$. Adapun perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H_1 : Style Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT XYZ.
- b. H_2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT XYZ.
- c. H_3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT XYZ.

Pengujian akan menggunakan Smart PLS 4.0. Hipotesis di atas akan diuji dengan berdasarkan daerah penerimaan dan daerah penolakan yang ditetapkan sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a akan diterima, begitu pula sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka H_0 akan diterima dan H_a ditolak, begitu pula sebaliknya.

2.6. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui sejauh mana penelitian ini pernah dibahas atau diteliti sebelumnya, maka dengan ini penulis berupaya untuk menelaah penelitian-penelitian terdahulu. Hal ini penulis lakukan guna dapat memposisikan penelitian ini sebagai sebuah kajian baru yang belum pernah diteliti serta untuk menghindari adanya kesamaan atau plagiarisme. Dan agar penelitian ini memiliki titik pembeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Marjaya & Pasaribu (2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli, Serdang dengan populasi sebesar 48 orang karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif dengan teknik analisis uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fazira & Mirani (2019) melakukan penelitian mengenai Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif sedangkan untuk teknik analisa data menggunakan metode analisis isi (*Content Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan memiliki kaitan yang erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan yang dijalankan, maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Faktor pendukungnya yaitu motivasi dan penghambatnya sistem karir.

Hasni et al. (2020) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Win Acces Telecommunication Palembang dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier dan analisis jalur. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja dengan signifikan 0,000. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 41%, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 13%. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening.

Rivai (2020) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance-Medan, mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance-Medan, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance-Medan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance-Medan yang berjumlah 60 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance-Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja organisasi

secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance-Medan.

Susanto (2022) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen Bersertifikasi. Penelitian ini dilakukan terhadap dosen di Universitas Dehasen Bengkulu, dengan subjek penelitian berjumlah 106. Penelitian ini menggunakan teknik metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen bersertifikasi di Universitas Dehasen Bengkulu.

Maulida (2018) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bess Finance Banjarmasin. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di PT Bess Finance Banjarmasin, dengan subjek penelitian berjumlah 66 responden. Penelitian ini menggunakan teknik metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Bess Finance Banjarmasin. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin. Komunikasi, motivasi secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin.

State of the art dari penelitian ini dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja	Kuantitatif dengan teknik analisis uji asumsi klasik, metode	Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan memiliki pengaruh yang

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
		Pegawai	regresi linier berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi	signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Yuni Fazira dan Riska Mirani (2019)	Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai	Deskriptif kualitatif dengan teknik analisa data menggunakan metode analisis isi (<i>Content Analysis</i>).	Kepemimpinan memiliki kaitan yang erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Faktor pendukungnya yaitu motivasi dan penghambatnya sistem karir.
3	Patrick Hasni, dkk (2020)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Win Acces Telecommunication Palembang dengan Kepuasan	Regresi linier dan analisis jalur	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 41%, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
		Kerja sebagai Variabel Interventing		kerja sebagai variabel interventing sebesar 13%. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel interventing.
4	Ahmad Rivai (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda	Secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance-Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
				positif dan signifikan terdapat kinerja karyawan pada PT Federal International Finance-Medan.
5	Edy Susanto (2022)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen Bersertifikasi	Kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen bersertifikasi di Universitas Dehasen Bengkulu.
6	Noorlaily Maulida	Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bess Finance Banjarmasin	Metode Regresi Linier Berganda	Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin. Motivasi

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
				memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin. Komunikasi, motivasi secara simultan atau bersama-sama dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BESS Finance Banjarmasin
7	Ina Triweni	Pengaruh Style Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen	Metode SEM-PLS	Style Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Komunikasi berpengaruh

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
		<i>Sample Room</i> Di PT.XYZ		positif terhadap Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Beberapa pembeda penelitian yang akan penulis lakukan dengan penelitian sebelumnya yang utama adalah :

- 1) Penelitian yang sebelumnya belum ada yang mengangkat penelitian mengenai style kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja yang dikaitkan dengan kinerja karyawan.
- 2) Penelitian sebelumnya belum ada yang mengambil sample terkait variabel yang digunakan pada lokasi yang diteliti (Departemen *Sample Room* PT.XYZ).

2.7. Hubungan Antar Variabel

2.7.1. Hubungan antara Style Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel style kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sari et al. (2012) dalam penelitian yang dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Kesimpulan dari penelitian Tampi (2014) yang dilaksanakan di BNI Manado juga senada dengan penelitian di Bank Syariah Mandiri Makassar, yakni

gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Hartono & Rotinsulu (2015) memperkuat bukti empiris melalui penelitian yang dilaksanakan di PT. Prima Inti Citra Rasa Manado dengan berkesimpulan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tak berbeda, Jayusman & Khotimah (2012) juga menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian Potu (2013) juga serupa, yakni menemukan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Style* Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT. XYZ.

2.7.2. Hubungan antara Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi dan kinerja karyawan. Purwanto (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT. Cahaya Inspirasi Indonesia dalam sebuah proyek di Timor Leste menemukan adanya pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja. Dalam penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kotawaringin Barat, Jayusman & Khotimah (2012) menyimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, Hartono & Rotinsulu (2015) dalam penelitian di PT. Prima Inti Citra Rasa Manado mendapat kesimpulan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Prabasari & Netra (2013) yang berkesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi dan kinerja karyawan. Utomo (2019) dalam penelitiannya juga menemukan kesimpulan bahwa komunikasi memiliki korelasi yang

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan ialah:

H2: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT. XYZ.

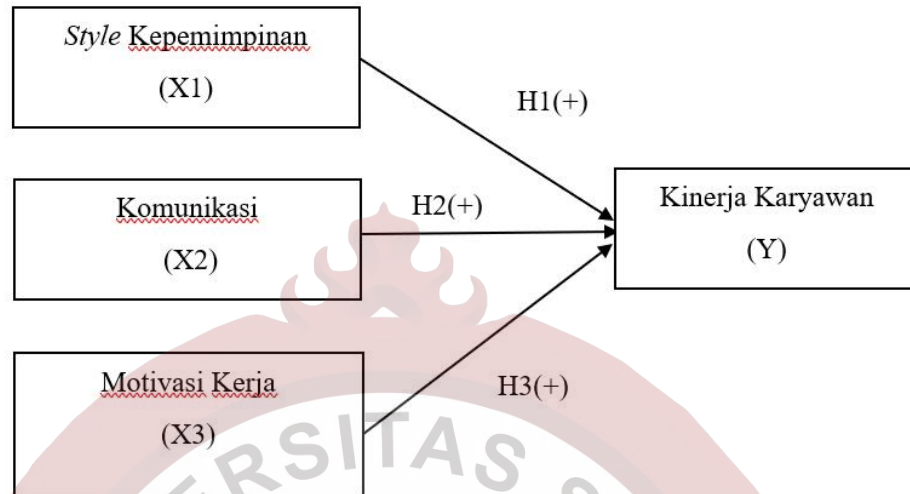
2.7.3. Hubungan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Handayani (2010) yang dilaksanakan di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian dalam penelitian Riyadi (2011) yang mengkaji Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Lawasi & Triatmanto (2017) dalam penelitian di sebuah kampus di Jawa Timur, menyimpulkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sukiyah et al. (2021) melaksanakan penelitian yang berkesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Potu (2013) menemukan pula, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H3: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Sample Room* di PT. XYZ.

2.8. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka pemikiran adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam model penelitian. Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Motivasi (X3) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja (Y).