

BAB II

KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

Pada bab ini akan dijelaskan teori-teori yang digunakan untuk menganalisa hasil setelah didapatkan dari uji statistik beserta hipotesis penelitian. Bagian pertama dalam bab ini akan memaparkan tentang teori tentang kinerja dan pengukuran kinerja, kinerja dalam perhotelan, Pola komunikasi, dilanjutkan dengan hipotesis dari pengaruh komunikasi kepengawasan terhadap kinerja karyawan subordinat (bawahan).

A. Landasan Teori

A.1. Kinerja Karyawan

Job performance atau kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dihasilkan seorang karyawan dari perilaku kerjanya. Biasanya orang yang *level of performance* nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Dan sebaliknya orang yang *level of performance* rendah dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah (Asad, 1983).

Bernardin dan Russel (1998) memberikan definisi tentang kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian tersebut menunjuk pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaan itu. Pada umumnya, prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Lawler dan Porter (dalam Sutrisno, 2007), menyatakan *job performance* sebagai “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari

perbuatan-perbuatannya. Biasanya orang dengan *job performance* tinggi disebut dengan orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau *performance* rendah.

Standar kinerja menentukan tingkat yang diharapkan dari kinerja merupakan bahan perbandingan, dan tujuan, atau target, tergantung pada pendekatan yang diambil. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, antara lain termasuk: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. (Jackson, et al, 2003).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. (Sutrisno, 2007)

A.2. Pengukuran Kinerja

Selanjutnya, menurut Bernardin dan Russel (Tahun 1998) kinerja dapat diukur dengan menggunakan enam kriteria yaitu:

1. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Menurut (Gomez, 2010) Penilaian kinerja dimulai dengan mengidentifikasi dimensi kinerja yang menentukan kinerja yang efektif.

Analisis pekerjaan adalah mekanisme yang dimensi kinerja harus diidentifikasi.

A.3. Kinerja Dalam Perhotelan

Tsaur and Lin dalam (Afaq, 2011) mendeskripsikan arti dari kinerja dalam dunia perhotelan sebagai “*how and to what standards the work is to be done*” yang berarti bagaimana dan apa standar pekerjaan yang harus dilakukan. Dengan kata lain, standar kinerja menentukan level kualitas *performance* dari karyawan.

Schneider, 1999 (dalam Hung,2002) mendefinisikan kinerja perhotelan sebagai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya serta bekerja menurut *standart operational procedure* dan mencapai tujuan dari hotel tersebut dengan kualitas layanan yang paling tinggi.

A.4. Komunikasi

Menurut Soewardi Projosapoetro (1978) komunikasi adalah proses menghubungkan atau “mengadakan perhubungan”. Mulyana (2000) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pesan dari pemberi pesan kepada penerima pesan. Pemberi pesan disebut juga komunikator, sedangkan penerima pesan disebut komunikan. Komunikasi adalah suatu kebutuhan pokok manusia. Setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi.

A.5. Pola Komunikasi

1. Komunikasi dari atas ke bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari pimpinan ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi dari atas ke bawah berbentuk perintah, instruksi, dan prosedur yang harus dijalankan oleh bawahan, karena dibutuhkan satu bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele, dan mudah dipahami.

2. Komunikasi dari bawah ke atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi ke atas, berarti alur informasi berasal dari bawah menuju ke atas. Informasi mula-mula berasal dari para karyawan selanjutnya disampaikan ke bagian yang lebih atas (Romli,2011)

A.6. Komunikasi kepengawasan

Komunikasi kepengawasan adalah proses penyampaian pikiran, perasaan, dari pemberi informasi (pimpinan) kepada penerima informasi (karyawan) dengan harapan timbul kesamaan pengertian, persepsi dan kemudian diarahkan kepada suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. (Prodjosapetro,1978). Berikut ini adalah jenis-jenis Komunikasi Kepengawasan:

Katz dan Kahn (1978) (dalam Alexander,et al, 1989) mengkategorisasikan tipe komunikasi kepengawasan terhadap karyawan menjadi lima tipe:

1. *Job instructions* (penjelasan tentang apa yang harus dilakukan pada pekerjaan)
2. *Job rationale* (penjelasan tentang alasan mengapa pekerjaan tersebut harus dikerjakan, secara khusus)
3. *Procedures and practices* (informasi secara umum tentang cara dan atuaran dalam organisasi)
4. *Feedback* (informasi kepada bawahan mengenai kinerjanya)
5. *Indoctrination* (informasi yang diberikan kepada karyawan subordinat untuk membuat mereka merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut)

Huseman dalam (Alexander,et al,1989) menunjukan bahwa komunikasi supervisor memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan dalam empat cara:

1. Dengan menyediakan data tentang pekerjaan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif
2. Pengawas memberikan umpan balik bagi karyawan subordinat/bawahannya sehingga mereka mendapatkan evaluasi tentang kinerja mereka
3. Pengawas memberikan kekuatan pada perilaku bawahannya
4. Pengawas memelihara hubungan yang positif dengan bawahannya.

Lewat empat cara tersebut, pengawas memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja karyawannya. Katz dan Kahn, Huseman dalam

(Alexander, et all, 1989) beserta kawan-kawannya mengembangkan instrumen pengukuran yang menyoroti tujuh tipe komunikasi kepengawasan tersebut, masing-masing

1. *Direction*, yang menyangkut tugas dan informasi tentang pekerjaan yang dilakukan
2. *Information*, yakni pesan yang terkait dengan pekerjaan
3. *Rationale atau* pesan yang berhubungan dengan “mengapa “ pekerjaan tersebut harus diselesaikan
4. *Feedback*, yang menyangkut pesan tentang evaluasi dari pekerjaan bawahan
5. *Positive expression*, yang terkait dengan kritik tentang bawahan dan pekerjaannya
6. *Participation*, yang menyangkut melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan

A.7. Pengaruh Komunikasi Kepengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Ming-Chun Tsai et al (2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja antara lain: kemampuan tinggi dan kerja keras, sedangkan faktor eksternal yang juga mempengaruhi kinerja antara lain: pekerjaan yang mudah, bantuan dari rekan seorganisasi, dan pemimpin yang baik.

Petcharak (2002) menunjukkan bahwa pelatihan, promosi, komunikasi kepemimpinan menjadi faktor pendukung dalam tumbuhnya kinerja yang baik dalam suatu organisasi. Ketiga unsur tersebut harus berjalan beriringan.

Hughest,dkk (2012) dalam bukunya memaparkan pentingnya komunikasi dan gagasan dari pimpinan untuk mempengaruhi setiap tindakan karyawan yang ternyata berhubungan positif dengan meningkatnya produktivitas karyawan atau bawahannya.

Kerr dan Jermier dalam (Alexander, et al, 1989) menyatakan bahwa perilaku pimpinan dapat memberikan pengaruh pada kinerja bawahannya. Dengan menggunakan 6 tipe komunikasi kepengawasan yang dikembangkan oleh Huseman et al (1980) Elmore dan kawan-kawannya menemukan bahwa dua faktor dalam komunikasi kepengawasan yaitu *participation* dan *information* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bawahan sementara faktor informasi ditemukan sebagai prediktor terbesar dan terpenting dalam mendukung tumbuhnya kinerja karyawan.

Schuler dan Blank dalam (Alexander,et al, 1989) menemukan bahwa komunikasi dengan informasi yang membangun (konstruktif) mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja artinya, semakin banyak informasi konstruktif yang diberikan semakin kecil kemungkinan ketidakjelasan tugas dari karyawan dihindari yang akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Dimensi *information* (informasi) dalam komunikasi kepengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Lebih lanjut, Schuler juga menunjukkan bahwa komunikasi yang sangat regulatif atau terlalu banyak mengatur justru akan membuat karyawan merasa tidak mempunyai kebebasan yang kemudian akan berdampak pada kurang termotivasinya karyawan untuk menjalankan tugas yang dijalankan sehingga kemungkinan terciptanya kinerja yang tinggi akan menjadi berkurang. Berdasarkan hal tersebut hipotesis kedua dalam penelitian ini kemudian dirumuskan sebagai berikut:

H2: Dimensi *direction* (pengarahan) dalam komunikasi kepengawasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Schuler menjelaskan bahwa alasan mengapa suatu tugas diberikan akan membuat karyawan menjadi lebih tahu akan manfaat dari tujuan tugas tersebut bagi diri mereka maupun bagi organisasi. Hal ini akan membuat mereka menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas tersebut dan kemungkinan akan membantu mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H3: Dimensi *rationale* (alasan) dalam komunikasi kepengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Latham and Yukl (1975) (dalam Alexander, et al, 1989) menyatakan bahwa umpan balik atas kinerja dapat meningkatkan upaya dan kinerja karyawan karena akan membuat karyawan yang semula tidak mengetahui tujuan menjadi berkeinginan untuk mencapai kinerja tersebut berdasarkan umpan balik yang diterima. Disamping itu, dengan umpan balik karyawan akan menjadi lebih tahu sejauh mana perkembangan tugas yang dilakukannya serta cara-cara seperti apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, hipotesis keempat dalam penelitian ini kemudian dirumuskan sebagai berikut:

H4: Dimensi *feedback* (pemberian umpan balik) dalam komunikasi kepengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

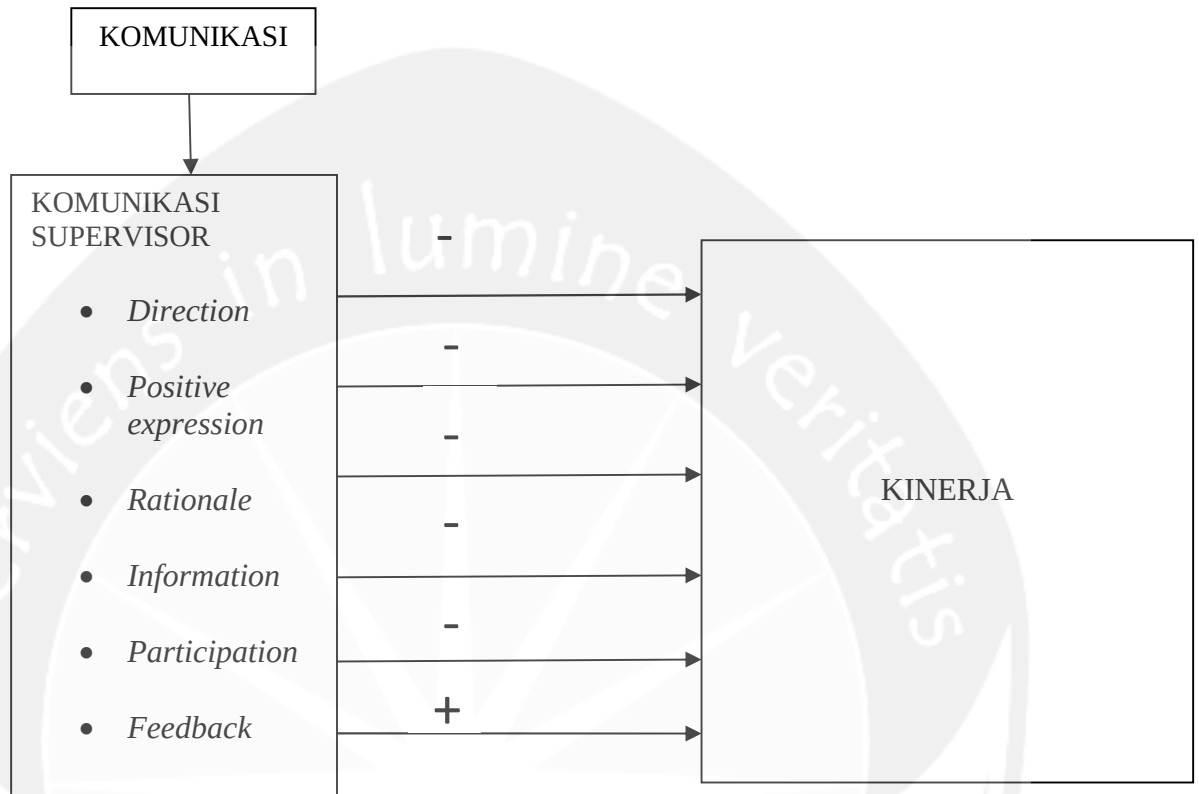
O'Reilly dan Roberts dalam (Alexander et al, 1989) menemukan bahwa keterbukaan saluran komunikasi antara pengawas dan bawahan berhubungan positif dengan tingkat kinerja bawahan. Ungkapan positif pengawas dalam berkomunikasi ditemukan mampu meningkatkan komunikasi yang integratif antara pengawas dengan bawahan. Kondisi semacam ini akan membuat karyawan merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik dan selanjutnya akan berdampak pada kemungkinan meningkatnya kinerja mereka. Atas dasar tersebut, hipotesis kelima dan keenam dalam penelitian ini kemudian dirumuskan sebagai berikut:

H5: Dimensi *positive expression* (ungkapan positif) dalam komunikasi kepengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Kerr dan Jermier (dalam Alexander, et al, 1989) mengungkapkan bahwa cara lain untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan mereka yang mereka lakukan. Secara psikologis, keterlibatan mereka akan membuat mereka merasa memberikan kontribusi dalam penyelesaian tugas sehingga akan menumbuhkan *self-esteem* yang berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini kemudian dirumuskan sebagai berikut:

H6: Dimensi *participation* (partisipasi) dalam komunikasi kepengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

B. Kerangka Pemikiran



Dari kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa dimensi *direction* (pengarahan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimensi *positive expression* (ungkapan positif) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimensi *rationale* (alasan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimensi *information* (informasi) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimensi *participation* (partisipasi) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dimensi *feedback* (umpan balik) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.