



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen

Menurut Griffin dan Ebert (2007 : 144) manajemen adalah proses untuk merencanakan, mengelola, mengarahkan, dan mengontrol keuangan organisasi, fisik, manusia, dan sumber informasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Kinicki, dkk (2008 : 4) menyatakan bahwa "*Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization's resources.*"

Apabila diterjemahkan maka manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Menurut Robbins, dkk (2007 : 37) dalam bukunya *Management* menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif melalui orang lain.

Menurut Gary Dessler (2006 : 4) dalam proses manajemen terdapat 5 fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, kepemimpinan dan pengendalian. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, serta mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan staff

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan, dan penilaian.

Armstrong (2009:4) dalam Suwatno (2011:28) mengemukakan bahwa *“The practice of human resources management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organizational development, resourcing, (human resource planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, employee well-being and health and safety and the provision of employee service. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the industrial relations theories. This foundation has been with the help of a multitude of research projects.”*

Definisi diatas dapat diartikan bahwa praktek manajemen, manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta penyediaan jasa karyawan. praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen startegis, modal manusia, dan teori hubungan industrial. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek penelitian.

Sedangkan menurut Griffin dan Ebert (2007:294) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada suatu usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Jika disimpulkan maka manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

2.3 Manajemen Strategik

Dalam buku Suwarsono (2013:6) manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Sedari mula inti persoalan yang hendak dicari solusinya oleh manajemen strategik adalah keunggulan kinerja perusahaan. Namun demikian hendaknya diketahui bahwa pokok persoalan yang tampak demikian sederhana ini menghasilkan jawaban yang berbeda-beda, bahkan dapat bertolak belakang satu sama lain (Collins dan Porras, 1997; Marcus, 2006; Peters dan Waterman, Jr., 1982).

Dalam buku *strategik management in action* Marry Coulter (2008:6) manajemen strategik adalah *"a process of analyzing the current situation; developing appropriate strategies; putting those strategies into action; and evaluating, modifying, or changing those strategies as needed. These activities are usually called situation analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation."*

Apabila diterjemahkan maka manajemen strategik adalah proses menganalisis situasi saat ini, mengembangkan strategi yang tepat,

menempatkan strategi-strategi ke dalam tindakan, dan evaluasi, memodifikasi, atau mengubah strategi—strategi yang diperlukan. Kegiatan tersebut biasanya disebut analisis situasi, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Sedangkan komponen pokok manajemen strategik adalah: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) visi-misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan dipasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi serta misi perusahaan menunjuk pada yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Manajemen tidak saja bertanya tentang apa yang harus dilakukan untuk membangun kinerja perusahaan, akan tetapi sampai pada pertanyaan bagaimana strategi tersebut harus diimplementasikan. Semuanya didasarkan pada dan tidak terlepas dari visi dan misi perusahaan, ideologi, nilai, ajaran, dan rancang bangun masa depan perusahaan.

2.4 *Vision Communication* (Komunikasi Visi)

Visi merupakan sebuah dasar yang sangat penting didalam perusahaan, melalui visi tersebut karyawan dapat mengerti apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Dalam penyampaian visi perusahaan, seorang pemimpin dituntut untuk dapat menyampaikan visi perusahaan sesuai dengan karakteristik dalam berkomunikasi.

Komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dan pengertian (Kreitner dan Kinicki, 2010: 402) dalam buku *Perilaku Dalam Organisasi* (Wibowo, 2013)

Larwood *et al* (1995) dalam Kantabutra *etal.*(2011, 999) mengemukakan bahwa "*Although many ways of communicating vision exists, vision continues to be communicated predominantly in the traditional form of brief, highly elevated written vision statement.*"

Apabila diterjemahkan maka "Meskipun banyak cara untuk mengkomunikasikan visi, visi terus dikomunikasikan terutama dalam bentuk tradisional singkat, sangat sering digunakan pernyataan visi tertulis."

Baum and Locke (2004), dalam Kantabutra *et al.* (2011, 999) mengemukakan bahwa "*Vision communication has been extensively studied as determinants of the success of the entrepreneur as a leader.*"

Artinya ialah "Komunikasi Visi telah dipelajari secara ekstensif sebagai penentu keberhasilan pengusaha sebagai pemimpin."

Avery *et al.* (2004), mengemukakan bahwa:

Visionary leaders communicate their vision to promote changes and broaden support among their followers. Vision communication has long been regarded in the leadership literature as a key to successful implementation of a vision."

Apabila diterjemahkan maka "Para pemimpin visioner mengkomunikasikan visi mereka untuk mempromosikan perubahan dan memperluas dukungan di antara para pengikut mereka. Komunikasi Visi telah lama dianggap dalam literatur kepemimpinan sebagai kunci keberhasilan implementasi visi."

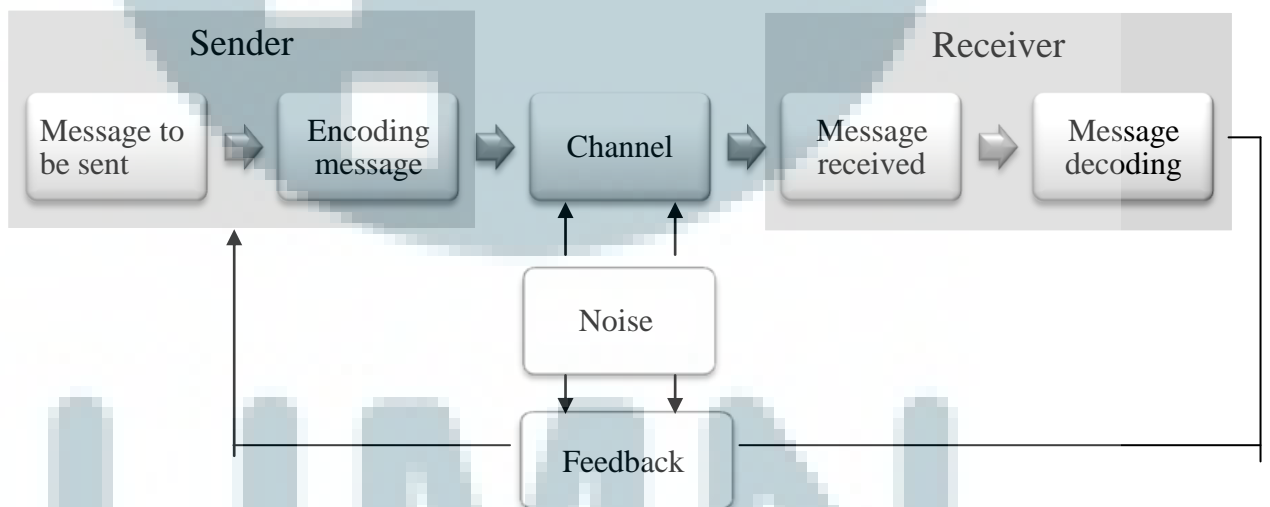
Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan komunikasi visi adalah proses berkomunikasi dalam penyampaian visi dari atasan kepada bawahannya melalui lisan, tulisan dan media teknologi. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang tujuan dari perusahaan.

2.4.1 Proses Komunikasi

Tahapan dalam proses komunikasi dalam buku Perilaku dalam organisasi (Wibowo, 2013:243) dapat disampaikan sebagai berikut :

1. *Sender*, adalah individu, kelompok atau organisasi yang ingin menyampaikan pesan kepada individu, kelompok atau organisasi lain, yaitu *receiver*.
2. *Encoding*, adalah menerjemahkan pemikiran tentang apa yang ingin disampaikan ke dalam kode atau bahasa yang dapat dimengerti orang lain. Ini membentuk dasar dari *message* atau pesan. Kemudian perlu memilih saluran yang dipergunakan untuk membagikan pesan.
3. *Message*, adalah pesan yang merupakan informasi yang ingin disampaikan *sender* kepada *receiver*.
4. *Channel*, merupakan saluran yang akan dipakai untuk menyampaikan pesan. Variasi saluran komunikasi sangat banyak dan berjenjang tingkat kekuatan komunikasinya.
5. *Decoding*, memecahkan sandi, merupakan proses menginterpretasikan dan membuat masuk akal suatu pesan yang diterima *receiver*.
6. *Receiver*, adalah orang, kelompok atau organisasi kepada siapa pesan dimaksudkan untuk diterima. Kemudian *receiver* menciptakan arti dari pesan yang diterimanya.

7. *Noise*, merupakan sesuatu yang mengganggu terhadap penyampaian dan pemahaman terhadap pesan. Ini dapat mempengaruhi setiap bagian dari proses komunikasi. Merupakan faktor yang dapat mendistorsi kejelasan proses pada setiap titik selama proses komunikasi.
8. *Feedback*, merupakan pengetahuan tentang dampak pesan pada *receiver* dan menimbulkan reaksi *receiver* disampaikan kepada *sender*. Proses komunikasi tersebut digambarkan oleh Robbins dan Judge (2011, 378), seperti pada gambar



Gambar 2.1. Proses Komunikasi Robbins dan Judge

Sumber : Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, 2011.

Terdapat tugas dan tanggung jawab komunikasi yang lebih besar bagi semua orang dalam struktur organisasi perusahaan masa kini yang

semakin mendatar dan melebar (*flattened and spread-out*). Hal ini tidak lagi hanya merupakan tugas seseorang di kantor pusat, tetapi juga harus melibatkan setiap supervisor, manajer, dan eksekutif.

Dalam buku berkomunikasi dengan karyawan (Frank M. Corrado, 2004:5) para karyawan memiliki kebutuhan komunikasi yang sangat sederhana, yaitu mereka ingin mengerti:

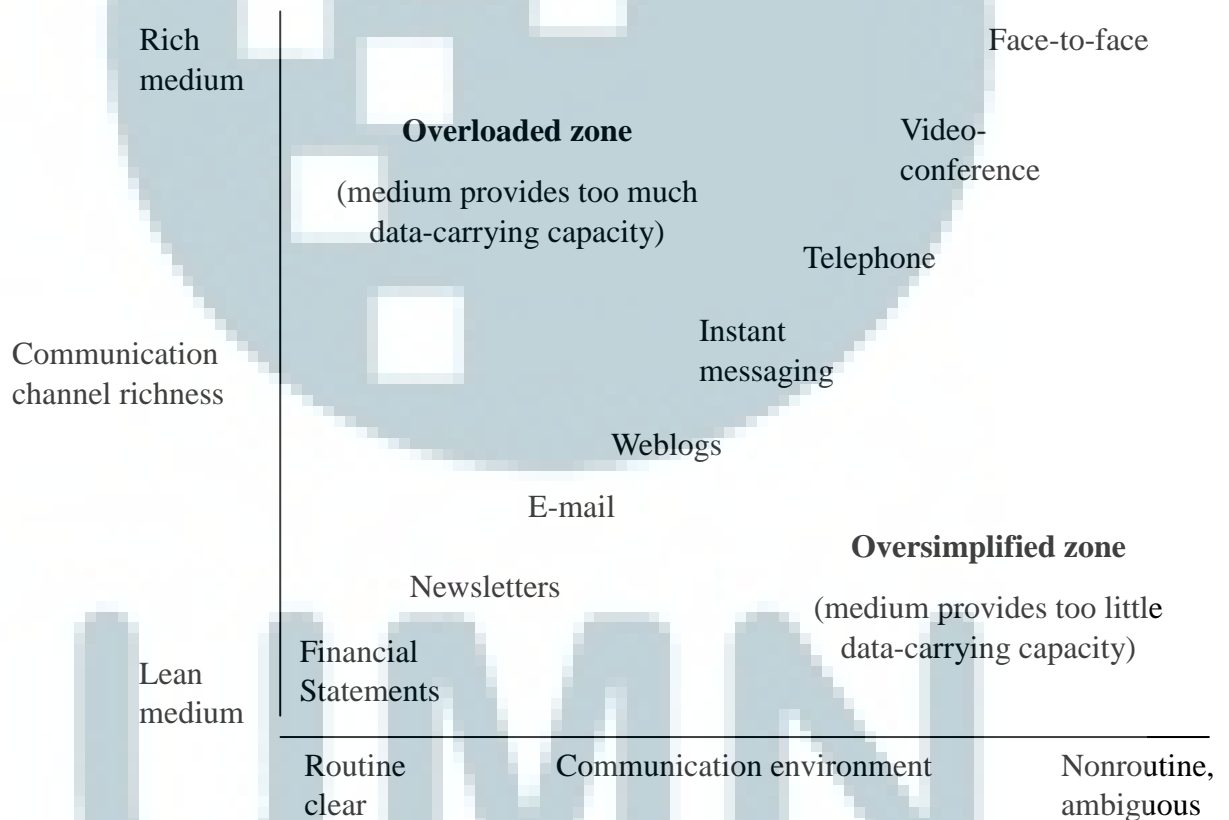
1. Apa saja masalah yang ada atau sedang dihadapi perusahaan.
2. Bagaimana perusahaan akan menangani masalah tersebut.
3. Apa peran mereka sebagai karyawan
4. Bagaimana mereka bisa diberdayakan agar mampu menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2.4.2 Saluran Komunikasi

Elemen penting yang perlu dipertimbangkan dalam komunikasi adalah *media acceptance* dan *media richness* (McShane dan Von Gilnow, 2010: 277).

1. *Social Acceptance*. Penerimaan sosial menunjukkan pada seberapa baik media komunikasi disetujui dan didukung oleh organisasi, tim dan individual. Terdapat tiga faktor dalam penerimaan sosial, yaitu: (a) norma organisasi dan tim menurut penggunaan saluran komunikasi spesifik, (b) preferensi individual untuk saluran komunikasi spesifik dan (c) arti simbolik dari saluran.

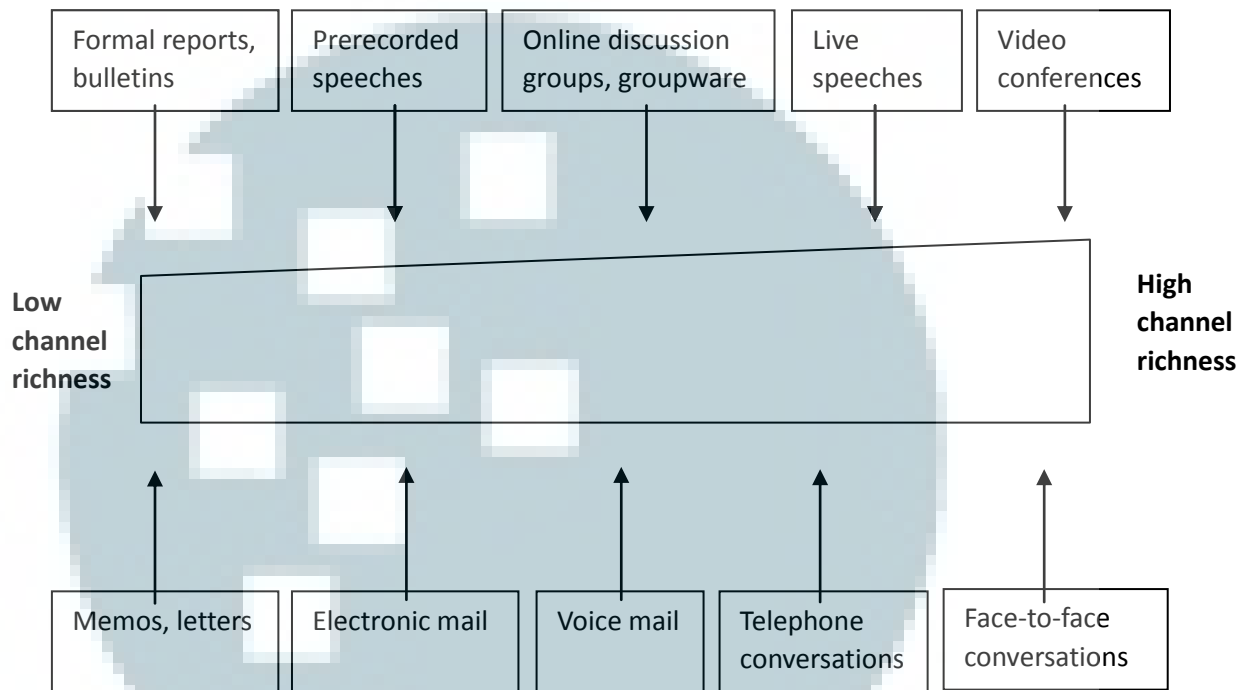
2. *Media Richness.* *Media richness* adalah kapasitas perantara pembawa data, volume dan variasi informasi yang dapat dikirimkan selama waktu tertentu. Hierarki *media richness* ditentukan oleh dua variabel, yaitu *communication channel richness* dan *communication environment*. Hierarki *media richness* ini digambarkan oleh McShane dan Von Glinow (2010: 279) seperti berikut :



Gambar 2.2 Hierarki Media-Richness

Sumber: Steven L. McShane dan Mary Ann Von Gilnow, *Organizational Behavior*, 2010

Sedangkan, *information richness* dari saluran komunikasi digambarkan oleh Robbins dan Judge (2011: 392) seperti berikut:



Gambar 2.3 Information Richness Saluran Komunikasi

Sumber: Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavioral*, 2011

Namun, ada tiga faktor yang mengesampingkan atau menolak *medium richness*, yaitu: (a) *the ability to multicomunicate*. Biasanya sulit berkomunikasi tatap muka dengan seseorang sambil secara simultan mengirimkan pesan kepada orang lain dengan menggunakan medium lain, (b) *more varied profociency level*. Efektivitas komunikasi untuk sebagian ditentukan oleh kompetensi *sender* dengan saluran komunikasi. Orang dengan keahlian lebih tinggi dapat mendorong lebih banyak informasi, karenanya meningkatkan aliran informasi saluran, (c) *social distraction of*

rich channel. Saluran dengan *media richness* tinggi cenderung lebih banyak melibatkan interaksi sosial langsung. Manfaat dari *media-richness channel* seperti komunikasi tatap muka mungkin mengimbangi gangguan sosial dari konten pesan, dimana *lean media* mempunyai lebih sedikit *social presence*.

3. *Communication Channels and Persuasion*. *Media richness* dan *social acceptance* meletakkan dasar untuk memahami saluran komunikasi mana lebih efektif untuk membujuk. Persuasi adalah penggunaan fakta, argumen logis, dan tampilan emosi untuk mengubah keyakinan dan sikap orang lain, biasanya untuk tujuan mengubah perilaku orang. Terdapat tiga alasan untuk pengaruh persuasi: (a) komunikasi lisan biasanya diikuti oleh komunikasi nonverbal. Orang sering lebih terbujuk ketika mereka menerima baik pesan emosional maupun logika, dan kombinasi komunikasi dengan ucapan dan nonverbal memberikan pukulan ganda, (b) komunikasi lisan sering menawarkan *sender* umpan balik kualitas tinggi langsung apabila *receiver* memahami dan menerima pesan. (c) orang lebih terbujuk dalam kondisi keberadaan sosial tinggi daripada dalam keberadaan sosial rendah.

2.4.3 Hambatan – Hambatan Komunikasi

Robbins dan Judge (2011, 393) menunjukkan adanya beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam komunikasi yaitu :

1. **Filtering**, menunjukkan bahwa sender secara sengaja memanipulasi informasi sehingga *receiver* akan melihat lebih *favourable*.
2. **Selective Perception**, *receiver* dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan pada kebutuhan, pengalaman latar belakang dan karakteristik personal lainnya.
3. **Information overload**, adalah suatu kondisi di mana volume informasi yang diterima melebihi kapasitas orang untuk memprosesnya (McShane dan Van Glinow 2010, 282).
4. **Emotions**. Kita dapat menginterpretasikan pesan yang sama secara berbeda. Emosi yang ekstrem seperti kegirangan atau depresi mungkin menghalangi komunikasi yang efektif. Dalam hal ini, kita cenderung paling mengesampingkan rasionalitas kita dan proses pemikiran objektif dan mensubstitusi pertimbangan emosional.
5. **Language**. Ketika kita melakukan komunikasi dengan bahasa yang sama, kata berarti berbeda bagi orang yang berbeda. Umur dan konteks merupakan faktor terbesar yang memengaruhi perbedaan tersebut.

6. **Silence**, adalah mudah untuk mengabaikan *silence* atau kekurangan komunikasi dengan tepat karena didefinisikan oleh ketiadaan informasi. Apabila pekerja diam berarti manajer kekurangan informasi tentang masalah operasional yang sedang berjalan.
7. **Communications Apprehension**, diperkirakan 5-20 persen penduduk menderita pelemahan pengertian komunikasi atau kegelisahan sosial. Orang ini mengalami ketegangan yang tidak semestinya dan kegelisahan dalam komunikasi lisan, komunikasi tertulis atau keduanya.
8. **Gender Differences**, pembicaraan cenderung dipergunakan oleh pria untuk menekankan status, sedang wanita cenderung menggunakan untuk menciptakan hubungan
9. **Politically Correct Communication**. Berarti menjadi tidak *ofensif* dimana makna dan penyederhanaan hilang atau kebebasan berekspresi dirintangi
10. **Personel Barriers**. Menunjukkan setiap atribut individual yang menghindari komunikasi. Terdapat sembilan masalah yang dapat menimbulkan *miss*-komunikasi yaitu :
 - a. Variabel keterampilan dalam berkomunikasi secara efektif
 - b. Variabel dalam bagaimana informasi diproses dan diinterpretasikan
 - c. Variasi dalam kepercayaan interpersonal
 - d. Sterotipe dan prasangka

- e. Besarnya ego
 - f. Buruknya keterampilan menyimak
 - g. Kecenderungan alamiah mengevaluasi pesan orang lain
 - h. Ketidakmampuan menyimak dengan pemahaman
 - i. Komunikasi nonverbal.
11. ***Physical Barriers***. Hambatan fisik dapat berupa suara, waktu, tempat, dan lainnya lagi, seperti perbedaan zona waktu, gangguan saluran telepon, jarak dari orang lain, dan koputer rusak.
12. ***Semantic Barriers***. Merupakan hambatan oleh penggunaan kata yang tidak jelas atau ambigu.

2.5 ***Empowerment Of Employee (Pemberdayaan Karyawan)***

Untuk mendorong pemberdayaan karyawan ditempat kerja, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengidentifikasi faktor-faktor dari pemberdayaan karyawan.

Carson and King (2005) dalam Kantabutra *et al.* (2011, 1000) mengemukakan bahwa *Empowerment emphasizes delegation and passing power from higher organizational levels to lower ones.*"

Jika diterjemahkan maka "Pemberdayaan menekankan delegasi dan lewat kekuasaan dari tingkat organisasi yang lebih tinggi dengan yang lebih rendah."

Menurut Spreitzer (1995) dalam Kantabutra *et al.* (2011, 1000)
“Some employees are more empowered than others, but they should not be viewed as empowered or not emppowered.”

Maksudnya adalah "Beberapa karyawan yang diberikan pemberdayaan lebih daripada yang lain, sebaiknya tidak boleh dibedakan."

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan pemberdayaan karyawan ialah dimana seorang atasan atau pimpinan dituntut untuk dapat mendelegasikan karyawan, menyediakan sumber daya dan layanan pendukung dan mendorong bawahan untuk membuat suatu keputusan tentang pekerjaannya sehari-hari.

2.5.1 Perbedaan antara Organisasi yang Menerapkan Pemberdayaan Karyawan dengan yang tidak Menerapkan Pemberdayaan Karyawan

Menurut wiberforce (2000), dalam Martuti (2004, 10), pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi karena pemberdayaan akan menimbulkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi tersebut.

Ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan mereka maka akan mempengaruhi psikologi mereka untuk memajukan perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa kesuksesan mereka akan tercermin dari kesuksesan departmen dan perusahaan. Tabel 2.1 berikut menjelaskan perbedaan

manfaat yang diperoleh oleh suatu perusahaan yang menerapkan pemberdayaan dengan yang tidak menerapkan pemberdayaan.

Tabel 2.1

**Perbedaan antara Organisasi yang Menerapkan
Pemberdayaan Karyawan dengan yang tidak Menerapkan
Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan Karyawan	Tidak Pemberdayaan Karyawan
Mengambil inisiatif disaat situasi yang membingungkan dan menemukan masalah yang dapat dianalisis	Menunggu sampai pihak manajemen menemukan masalah dan memberikan respon
Menerapkan konsep berfikir kritis, melakukan pengujian terlebih dahulu terhadap asumsi kebijakan yang akan diterapkan	Mengarah pada efektivitas masalah tapi gagal menemukan peluang untuk memecahkan
Menawarkan keputusan tentang bagaimana dan mengapa suatu keputusan spesifik atau tindakan dilakukan untuk mendukung keputusan bersama	Menerima informasi, alasan atau kesimpulan tanpa melakukan pengujian terlebih dahulu.
Membangun konsensus bagi suatu keputusan dan tindakan, baik bagi <i>intern department</i> maupun antar deprtment fungsional	Diskusi, tapi mungkin tidak dapat diaplikasikan guna mendukung informasi yang bermanfaat sebagai hasil keputusan bersama

Pemberdayaan Karyawan	Tidak Pemberdayaan Karyawan
Mengoptimalkan sumber daya melalui pengurangan biaya dan mencari peluang untuk menginvestasikan sumber baru seperti peningkatan proses maupun teknologi	Mengarah pada pembentukan konsensus, tapi jika gagal akan dikembalikan lagi kepada otoritas pembuat kebijakan
Mengidentifikasi peluang saat situasi membingungkan, misalnya ketika ada pelanggan yang komplain	Fokus pada sumber daya hanya jika pembuat kebijakan mengarahkannya

Sumber : Wilberforce (2000)

2.5.2 Model Empowerment

Khan (2007) dalam Suwatno (2011) mengemukakan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberadaan proses pemberdayaan dalam organisasi.



Gambar 2.4 Model *Empowerment* (Pemberdayaan)

1. *Desire*, tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
2. *Trust*, setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.
3. *Confident*, langkah selanjutnya setelah adanya rasa saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
4. *Credibility*, langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang emiliki *performance* yang tinggi
5. *Accountability*, adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standara, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
6. *Communication*, langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami anatar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerjaan.

2.6 *Motivation Of Employee (Motivasi Karyawan)*

Robert Heller (1998; 6) dalam buku perilaku dalam organisasi (wibowo, 2013:109) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011: 238)

Maciarielo (2006), dalam Kantabutra *et al.* (2011, 1001) mengemukakan bahwa, *"They motivate and communicate, which requires social skills, trust, a focus on results, and other conditions for a highly spirited organization. Motivation comes from people decisions, job design, high expectations for performance, and sound decisions on compensation and rewards."*

Apabila diterjemahkan maka "Mereka memotivasi dan berkomunikasi, yang membutuhkan keterampilan sosial, kepercayaan, fokus pada hasil, dan kondisi lain untuk sebuah organisasi yang sangat bersemangat. Motivasi berasal dari keputusan orang, desain pekerjaan,

harapan yang tinggi untuk kinerja, dan keputusan suara pada kompensasi dan manfaat. "

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dimana seorang pemimpin dituntut untuk dapat dan bisa bertindak sebagai panutan bagi bawahannya, dapat membangun rasa percaya diri bawahan, membuat tantangan untuk bawahannya, dan dapat bertindak secara konsisten sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.6.1 Teori Motivation Of Employee

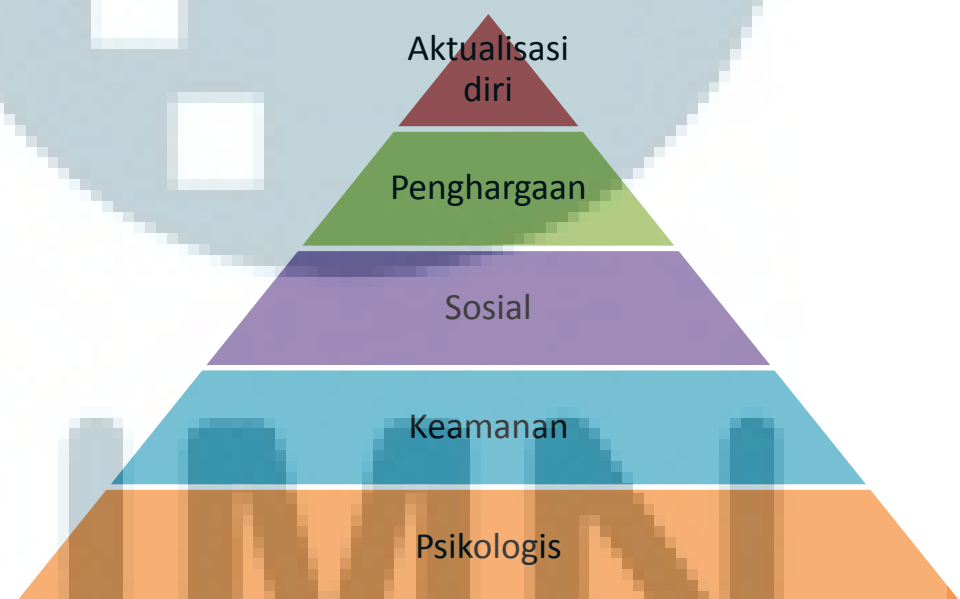
2.6.1.1 Hirarki Kebutuhan Maslow

Dalam buku Perilaku organisasi Stephen P. Robbins (2003;208) Teori maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Asumsi lain ialah orang mempunyai keinginan untuk maju sehingga setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Maslow, didalam diri semua manusia memiliki lima jenjang kebutuhan yaitu :

1. Psikologis; antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani.

2. Keamanan; antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial; Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan
4. Penghargaan; Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor rasa hormat external seperti misalnya status pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri; Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup perumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.



Gambar 2.5 Kebutuhan dari Maslow

Sumber : Stephen P. Robbins. Perilaku Organisasi (2003)

2.6.1.2 Teori ERG

Alderfer dalam buku *Perilaku Organisasi* Stephen P. Robbins (2003:214) menyatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu eksistensi (*Existence*), hubungan (*Relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*), sehingga disebut teori ERG. Kelompok eksistensi mempedulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan, dimana hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menurut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow. Kemudian kebutuhan pertumbuhan, suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik dari yang tercakup pada aktualisasi diri.

2.6.1.3 Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya dalam buku *Perilaku Organisasi* Stephen P. Robbins (2003:216) yang menyatakan bahwa teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.

- b. **Kebutuhan akan kekuasaan** : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c. **Kebutuhan akan afiliasi** : Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

2.6.2 Alasan Pemimpin Memberikan Motivasi Kepada Bawahan

Menurut Hasibuan, Malayu (2005) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap, dan terampil”, akan tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi sangat penting, karena motivasi diharapkan agar setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut hasibuan, Malayu (2005) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, ada beberapa alasan mengapa pemimpin harus memberikan motivasi kepada bawahannya, yaitu :

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah untuk mengerjakannya.

3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

2.7 **Employee Satisfaction (Kepuasan Karyawan)**

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam hal kepuasan karyawan. Bagaimana seorang pemimpin dapat menjelaskan visi yang akan di sampaikan, dan dapat memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya. Hal tersebut merupakan pendorong bagi kepuasan karyawan. Oleh karena itu, seorang pemimpin diharapkan untuk mengerti dan tahu apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Menurut Oliver (1998, 90), dalam Kantabutra *et al.* (2011, 1002) mengemukakan bahwa *"Clearly, where managers serve as immediate supervisors, the type and quality leadership they provide can influence employee satisfaction, either positively or negatively."*

Apabila diterjemahkan maka "jelas, di manamanajerberfungsisebagaipengawassecara langsung, jenis dankualitas kepemimpinanyang mereka berikandapat mempengaruhikepuasan karyawan, baik secara positif maupunnegatif".

Menurut Gilmore and Shea (1997, 302-311), dalam Kantabutra *et al.* (2011, 1002) mengemukakan bahwa “*Therefore, the vision must meet followers desires. Research has also shown that effective visionary leaders are in tune with their followers needs.*”

"Oleh karena itu, visi harus memenuhi keinginan bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa para pemimpin visioner yang efektif selaras dengan kebutuhan bawahan mereka”.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh faktor remunerasi, tunjangan, otonomi, *job description*, kebijakan organisasi, interaksi, status profesional, kualitas pengawasan, rekan kerja, pengakuan keberhasilan dan karir. Faktor tersebut sangat penting dalam tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga seorang atasan atau pemimpin dituntut untuk mampu memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawannya.

2.7.1 Teori Job Satisfaction

Menurut Wexley dan Yukl (2003: 130), bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain: teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*).

2.7.1.1 Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961) dalam buku teori, kuesioner, dan analisis data sumber daya manusia (Danang sunyoto, 2012:27) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there is now*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang bersangkutan akan sama puasny bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

2.7.1.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Zalzenik (1958) kemudian dikembangkan oleh Adams (1963) dalam buku teori, kuesioner, dan analisis data sumber daya manusia (Danang sunyoto, 2012:27) yang menyatakan bahwa teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas

atau tidak puas atas sesuatu situasi bergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda.

Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa komponen utama dari teori ini adalah *inputs*, *outcomes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. *An inputs is anything of value that employee perceives that he contributes to his job, such as, education, experience, skills, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools, supplies or equipment used on the job. An outcomes is anything of value that the employee perceives he obtained from the job, such as pay, fringe, benefits, status symbols, recognition and opportunity for achievement or self-expression.*

Apabila diterjemahkan maka komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, perbandingan orang, dan keadilan atau tidak adil. Sebuah input adalah sesuatu yang berharga yang karyawan rasakan bahwa ia

memberikan kontribusi untuk pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah usaha yang diharapkan, jumlah jam kerja, dan alat-alat pribadi, perlengkapan atau peralatan yang digunakan saat bekerja. Sebuah hasil adalah sesuatu yang berharga bahwa karyawan merasakan diperoleh dari pekerjaan, seperti upah, status, pengakuan dan kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

2.7.1.3 Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Two factor theory dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959) dalam buku teori, kuesioner, dan analisis data sumber daya manusia (Danang sunyoto, 2012:27). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu :

- a. *Satisfier* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. *Dissatisfier* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain : penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal

tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas. Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

2.8 Hubungan *Vision Communication, Empowerment Of Employee, Motivation Of Employee, terhadap Employee Satisfaction*

Menurut Stephen P. Robbins (2003:4) Organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila tanpa manajemen dan komunikasi. Manajemen tidak akan mungkin ada tanpa organisasi. Manajemen ada, jika ada tujuan yang akan dicapai dan diselesaikan. Korelasi antara komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus pada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menguasai komunikasi dengan baik. Dengan penguasaan komunikasi yang baik seorang pemimpin memiliki nilai tambah, baik dalam kehidupannya secara umum, maupun dalam berkontribusi dirinya di tempat kerja, sehingga lebih produktif. Kepemimpinan yang efektif dapat dicapai melalui proses komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya. Visi

perusahaan bisa saja bagus, namun tanpa komunikasi yang efektif, maka visi tersebut tidak akan pernah bisa terwujud. Dalam mengkomunikasikan visi, maka pemimpin harus bisa menyampaikan suatu gambaran di masa depan yang dapat memotivasi karyawan untuk dapat mencapai visi perusahaan dan mendorong antusiasme serta komitmen para karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Maciariello (2006) dalam Kantabutra (2011, 1001) yang menyatakan *“they motivate and communicate, which requires social skills, trust, a focus on results, and other conditions for a highly spirited organization.”*

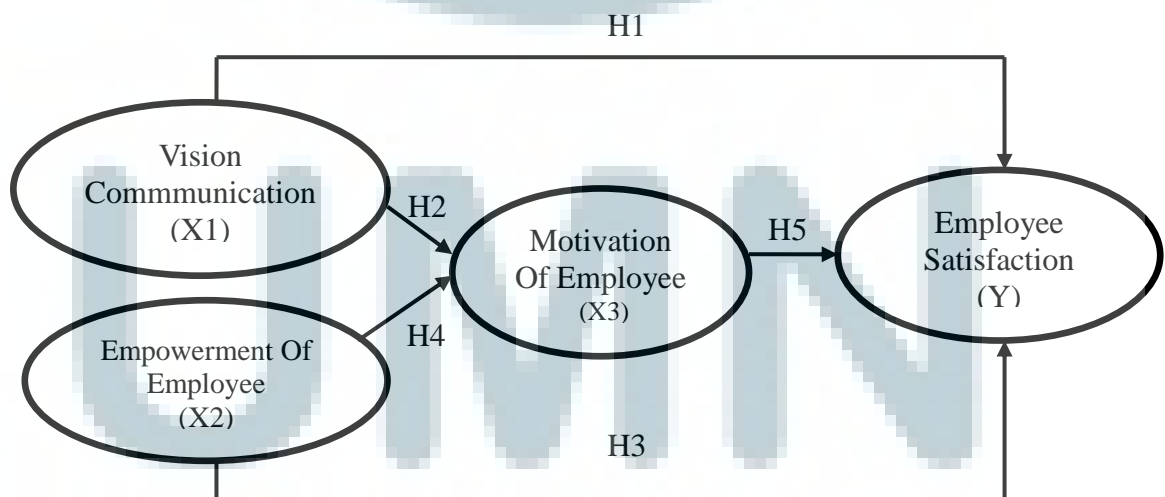
Apabila diterjemahkan maka yang dimaksud Maciariello tersebut adalah "Mereka memotivasi dan berkomunikasi, yang membutuhkan keterampilan sosial, kepercayaan, fokus pada hasil, dan kondisi lain untuk meningkatkan semangat didalam sebuah organisasi."

Seorang pemimpin perlu berbicara mengenai visi kepada karyawannya sehingga karyawan dapat memahami pesan dari visi perusahaan. Karyawan dapat menggunakan visi perusahaan untuk memandu pekerjaan operasional sehari-hari mereka. Ketika karyawan bekerja, karyawan tidak bingung dan mengetahui peran serta tanggung jawabnya dalam pencapaian visi perusahaan. Selain itu saat pemimpin melibatkan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, dimana pemimpin atau atasan dapat melibatkan karyawan, memberikan karyawan kebijaksanaan untuk dapat membuat keputusan lebih lanjut dan memberikan tanggung jawab ke karyawan, karyawan juga mengetahui batas kewenangan serta kekuasaannya karena mereka memahami visi perusahaan.

Pemimpin yang mampu membuat karyawan memahami visi perusahaan maka karyawan akan bertindak secara konsisten sesuai dengan visi perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan baik maka dapat meningkatkan karir karyawan sesuai dengan posisi dan jabatan yang diinginkan, sehingga kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. hal tersebut dipertegas oleh Baum *et al.* (1998) dalam Kantabutra (2011, 999) yang mengemukakan: “*when followers are satisfied, productivity often increases. Vision and its effective communication lead to its deeply held vision adoption by the followers*”

"Ketika pengikut puas, produktivitas sering meningkat. Visi dan pemimpin yang dapat berkomunikasi secara efektif untuk dapat diadopsi visinya oleh para bawahannya "

2.9 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6 Model Penelitian

Sumber : Adaptasi dari Kantabutra dan Molraudee Saratum. *Identifying vision realization factors at thai state enterprise*(2011:1033).

2.10 Hipotesis Penelitian

H1: Terdapat Pengaruh *Vision Communication* Terhadap Peningkatan *Employee Satisfaction* di PT. Bank Mandiri Tbk

H2: Terdapat Pengaruh *Vision Communication* Terhadap Peningkatan *Motivation Of Employee* di PT. Bank Mandiri Tbk

H3: Terdapat Pengaruh *Empowerment Of Employee* Terhadap Peningkatan *Employee Satisfaction* di PT. Bank Mandiri Tbk

H4: Terdapat Pengaruh *Empowerment Of Employee* Terhadap Peningkatan *Motivation Of Employee* di PT. Bank Mandiri Tbk

H5: Terdapat Pengaruh *Motivation Of Employee* Terhadap Peningkatan *Employee Satisfaction* PT. Bank Mandiri Tbk.

2.11 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Jurnal	Tahun	Sumber	Hasil Temuan Inti
1	Sooksan Kantabutra and Molraudee Saratun	Identifying vision realization factors at a Thai state enterprise	2011 (Vol. 34 No. 9)	Emerald	Komunikasi visi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan karyawan di Thai state enterprise
2	Sooksan Kantabutra and Gayle C. Avery	A quest for effective vision: Evidence from Australia	2007 (Vol. 6 No.10)	International Business & Economics Research Journal	hubungan yang signifikan ditemukan antara atribut visi dan kinerja organisasi

3	Sooksan Kantabutra	Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation	2007 (Vol 28, No. 3)	Emerald	Meskipun variabel tujuh atribut visi tidak signifikan dalam penelitian ini. Pemberdayaan staff dan faktor personal staff secara langsung mempengaruhi peningkatan kepuasan pelanggan, sementara motivasi dan pemberdayaan staff dan faktor personal staff secara langsung mempengaruhi peningkatan kepuasan staff.
2	Isaiah, O. Ugboro, Kofi Obeng	Top Management Leadership, Employee empowerment, Job Satisfaction, and customer Satisfaction in TQM Organizations: An empirical study	2000, Vol. 5,	Journal Quality Management	Pemberdayaan dapat berdampak pada loyalitas karyawan dan kepuasan kerja.
5	Afshan Naseem, Sadia Ejaz Sheikh, and Prof Khusro P. Malik GPHR	Impact Of Employee Satisfaction On Success Of Organization: Relation Between Customer Experience and Employee Satisfaction	2011, (Vol, 2. No, 5)	International Journal Of Multidisciplinay Science And Engineering	Impact of employee satisfaction on the success of organization is undeniable. Moreover, sustaining the satisfaction level customers is a continuous process whose basics are intricately linked with the employees whose performance reflects through customer satisfaction and organization progress.