

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka mengulas serta menemukan solusi ditemukan dalam penelitian ini. Dasar teori dan penelitian sebelumnya sangat penting menemukan model yang digunakan untuk penelitian.

1.1 2.1 Landasan Teori

1.1.1 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan metode untuk memberi aturan peran serta hubungan sumber daya manusia berperan yaitu tenaga kerja diharapkan membentuk menjadi efisien dan efektif, serta memanfaatkannya dengan optimal dalam tujuan pihak berkepentingan. Manajemen sumber daya manusia berdasarkan konsep tenaga kerja adalah individu dengan kebutuhan dan keinginan, bukan sekadar mesin atau sumber daya bisnis. Dalam MSDM, manusia dianggap sebagai unsur utama yang menjadi fokus.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah merencanakan, pembentukan organisasi, dengan pengarahan, dan proses pengawasan Sumber daya manusia dalam perusahaan kunci tujuan diharapkan. Prinsip-prinsip MSDM diterapkan berlaku di berbagai jenis organisasi atau perusahaan., sehingga penting bagi siapa pun untuk memahaminya, tidak hanya terbatas pada kepala atau manajer perusahaan.

Mendapatkan, mempertahankan, dan memotivasi karyawan tujuan jangka pendek yang diterapkan dalam sumber daya manusia. Upaya "memperoleh" dilakukan melalui proses rekrutmen untuk mencari karyawan baru yang diperlukan. Upaya "mempertahankan" dilakukan melalui

berbagai fasilitas seperti gaji dan jaminan mutu kehidupan. Upaya "memotivasi" dapat tercapai melalui interaksi antara individu karyawan dan situasi kerja yang dihadapinya.

1.1.1.1 2.1.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan pada manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia memiliki signifikansi tujuan perusahaan, peranan ini juga dibandingkan sumber daya alam tidak kalah penting. apabila sumber daya pada alam memiliki kuantitas tinggi dan tidak tersedia dukungan sumber daya manusia yang memadai untuk mengolahnya maka menjadi kurang bermanfaat. Dalam mengikuti perkembangan perusahaan, penting untuk sejalan dengan rekrutmen tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan .dari sini kita dapat melihat peranan sumber daya manusia dalam penggandaan, penerimaan, penempatan ataupun pengembangan tenaga kerja. Jika penempatan tenaga kerja tidak sesuai dengan keahlian atau di bidangnya maka akan membuat perusahaan mendapatkan hasil yang kurang maksimal. Apabila perusahaan melakukan perekrutan dengan baik maka perusahaan mencapai hasil maksimal. Peranan sumber daya manusia sangat supaya tujuan perusahaan penting hasil optimal(Muhammad raffi & seno andri 2015).

1.1.2 2.1.2 Pengertian komunikasi organisasi

komunikasi organisasi adalah bentuk pertukaran unit-unit komunikasi untuk bertukar pesan dalam suatu organisasi dalam mencapai sebuah tujuan yang sama. Komunikasi organisasi mempunyai peranan sentral untuk efektivitas organisasi. Proses dan pola komunikasi bertujuan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan karyawan. Dalam suatu perusahaan juga memikirkan tentang komunikasi antar individu maupun kelompok atau organisasi dengan baik, apabila komunikasi dilakukan secara baik maka perusahaan atau organisasi dapat melakukan pekerjaan secara efektif (Goldhaber 1986).

Dampak terkait organisasi adalah dampak perilaku, mencakup pengaruh komunikasi terhadap tingkah laku, tindakan, dan kinerja individu. (effendi,2000:7).

1.1.2.1 2.1.2.1 Dimensi komunikasi organisasi

Menurut Ndraha (2003:67), komunikasi umumnya menitikberatkan pada dua aspek, yakni:

1. Proses pengiriman pesan sesuai dengan teori Lasswell tentang komunikasi ("message transmission theory"): " Identifikasi pembicara, pesan, saluran, penerima, dan dampak yang dimaksud.,"
2. Fokus pada pertukaran nilai atau proses pertukaran gagasan: "Proses pertukaran makna melalui tanda verbal dan non-verbal yang beroperasi melalui kosmologi, konten budaya, dan saluran.

1.1.2.2 2.1.2.2 Manfaat komunikasi organisasi

Manfaat dengan adanya komunikasi organisasi bagi perusahaan menurut (ruben 2004).

1. Melakukan pekerjaan dengan hasil yang terbaik atau yang paling efektif berarti menyelesaikan tugas dengan tingkat kualitas atau efisiensi yang optimal, sehingga memberikan kontribusi positif yang signifikan bagi tujuan atau keberhasilan keseluruhan.
2. Memberikan masukan kepada pemimpin agar dapat membuat keputusan yang sesuai dan tepat adalah memberikan saran atau pendapat kepada pimpinan untuk membantu mereka dalam mengambil keputusan yang baik dan relevan, sehingga memperkuat proses pengambilan keputusan dan menghindari kemungkinan kesalahan.

3. Memberikan feedback merupakan memberikan informasi atau tanggapan terhadap kinerja atau hasil suatu aktivitas kepada individu atau kelompok yang bersangkutan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang atau memperbaiki kesalahan yang terjadi.

Manfaat dengan adanya komunikasi organisasi bagi karyawan menurut (pace dan faules, 1998:145).

1. Melakukan tugas dengan efisiensi dan efektivitas berarti menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat, sambil mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang ditetapkan.
2. Menunjukkan integritas terhadap organisasi berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan standar moral yang dipegang teguh, serta memperjuangkan kepentingan organisasi tanpa kompromi dan dengan kejujuran yang tinggi.
3. Membangkitkan semangat di dalam organisasi mencakup mendorong dan memberikan dorongan kepada anggota tim atau rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama, dan membangun motivasi tinggi.
4. Melakukan tugas dengan kreativitas untuk menghasilkan gagasan inovatif adalah melakukan pekerjaan dengan cara yang tidak konvensional atau dengan memikirkan solusi yang belum pernah terpikirkan sebelumnya, sehingga menciptakan nilai tambah atau solusi yang baru dan original.

1.1.2.3 2.1.1.3 Indikator Komunikasi Organisasi

Indikator- indikator untuk mengukur komunikasi organisasi menurut (Arni,2007:107):

1. Komunikasi vertikal dari atas ke bawah

Komunikasi ini ditandai oleh arus informasi dari tingkat hierarki tinggi ke rendah. Informasi tugas-tugas kerja oleh anggota organisasi secara keseluruhan. komunikasi ke bawah terdiri lima tipe yaitu Instruksi tugas, alasan, ideologi, informasi, dan umpan balik merupakan elemen-elemen kunci.

2. Komunikasi vertikal dari bawah ke atas

Menekankan bagaimana bawahan dapat berperan dalam model bottom-up memberi respon atas kebijakan ditentukan oleh organisasi. Fungsi diberikan atasan yang berguna untuk memberikan Pengambilan keputusan organisasi melibatkan memberikan arahan kepada bawahan tentang tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan optimal, serta memberikan informasi kepada pimpinan Untuk mengambil keputusan yang akurat dalam menangani situasi dalam masalah atau merumuskan kebijakan.

3. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal menekankan pertukaran informasi antara individu memiliki tingkat atau otoritas yang sepadan. Tujuan komunikasi horizontal adalah untuk menyelaraskan kegiatan organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan, menyelesaikan masalah bersama, serta memfasilitasi pemahaman bersama untuk mengatasi perbedaan yang timbul dalam menyelesaikan masalah tersebut.

1.1.3 2.1.3 Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi adalah makna dikembangkan organisasi dalam yang dipatuhi para anggota atau karyawan untuk membedakan suatu Pemikiran bersama menjadi pembeda individu organisasi satu dari yang lain. Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku secara langsung dampak besar pada karyawan, yang menciptakan lingkungan membangun atau

merusak perusahaan, dan hal ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan serta kenyamanan individu dalam proses kegiatan menyelesaikan tugas atau bekerja. (Safaria, 2004:9).

Budaya organisasi, seperti pendapat Edgar H. Schein (dalam Tangkilisan, 2007:15), adalah sekumpulan prinsip-prinsip dasar yang diajarkan dan dipelajari bersama oleh anggota kelompok organisasi menjadi sarana untuk mengatasi tantangan dari lingkungan eksternal dan memperkuat integrasi internal. Budaya ini prinsip-prinsip yang terbukti dan dipelajari oleh anggota organisasi yang baru untuk mempersiapkan, memikirkan, dan merespons masalah yang dihadapi..

Budaya organisasi berdampak pada cara individu menetapkan tujuan individu serta karir mereka (Lock, 2004). Ketika karyawan setuju menggunakan nilai-nilai dipegang oleh organisasi dan menggunakannya menjadi panduan tindakan mereka, budaya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Orang-orang yang merasa puas cenderung memiliki komitmen yang kuat berkomitmen untuk bertahan dan memberikan usaha terbaik. Dalam konteks ini, peneliti menyatakan adanya korelasi positif antara budaya organisasi yang kuat dan kinerja karyawan yang tinggi telah terbukti secara konsisten.. (Samad, 2006).

1.1.3.1 2.1.3.1 Faktor faktor budaya organisasi

1) Clan Culture

Faktor ini merujuk pada budaya kerja yang menekankan pentingnya kebersamaan dan hubungan kekeluargaan di dalam perusahaan.

2) Adhocracy Culture

Faktor budaya kerja ini fokus pada inovasi, inisiatif, dan kesiapan untuk mengambil risiko dalam mengarahkan kegiatan kerja.

3) *Market Culture*

Faktor budaya perusahaan yang menekankan kompetisi, bukan hanya dengan competitor, tapi juga di kalangan karyawan.

4) *Hierarchy Culture*

Budaya kerja perusahaan yang menitikberatkan pada pengembangan dan stabilitas aturan, struktur, dan proses bisnis.

1.1.3.2 2.1.3.2 Indikator-indikator budaya organisasi

Indikator-indikator mengukur budaya organisasi pada pendapat (Robbins dan Judge 2008:256)

1. Inovasi, Inovasi merujuk pada kemampuan memperkenalkan perubahan yang signifikan dalam cara berpikir atau bertindak. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengembangkan ide-ide kreatif, menemukan solusi baru untuk masalah, atau menciptakan produk atau layanan yang inovatif.
2. Perhatian terhadap detail, Perhatian terhadap detail memperhatikan detail-detail kecil atau hal-hal yang mungkin dianggap remeh. Ini melibatkan kemampuan untuk melihat dan hal terlewat oleh orang lain, serta memastikan bahwa pekerjaan atau tugas diselesaikan dengan teliti dan akurat.
3. Orientasi hasil, Orientasi hasil mencerminkan fokus dan dedikasi untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Ini melibatkan kemauan untuk bekerja keras, mengatasi rintangan, dan menyelesaikan tugas dengan efektif demi mencapai hasil yang diinginkan.

4. Orientasi tim, Orientasi tim menunjukkan kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan kemauan untuk mendukung dan membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan dan sumber daya, serta bekerja sebagai bagian dari tim untuk mencapai keberhasilan bersama.
5. Stabilitas, Stabilitas merujuk pada keadaan mental atau emosional yang stabil dan seimbang. Ini melibatkan kemampuan untuk tetap tenang dan terkendali dalam menghadapi tekanan atau tantangan, serta kemampuan untuk tetap konsisten dan dapat diandalkan dalam kinerja dan perilaku.

1.1.3.3 2.1.3.3 Manfaat budaya organisasi

(Safaria, 2004:9) Berpendapat bahwa jika perusahaan dapat membentuk budaya organisasi, maka perusahaan tersebut akan meraih sejumlah manfaat, termasuk:

1. Membentuk lingkungan dapat bersifat destruktif atau konstruktif di dapat meningkatkan kinerja karyawan serta kenyamanan lingkungan kerja..
2. Penyesuaian faktor internal dan eksternal.
3. Meningkatkan kinerja karena tenaga kerja merasa nyaman proses penyelesaian tugas pada bekerja

1.1.4 2.1.4 Gaya kepemimpinan

1.1.4.1 2.1.4.1 Pengertian gaya kepemimpinan

Pemimpin perilaku seseorang mampu mempengaruhi seperti yang ia lihat dan mampu untuk melakukan tujuan yang diinginkan pemimpin. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi, berperilaku baik (Solaja & Oguntala, 2016), memotivasi karyawan (Anderson et al, 2016). Pemimpin dapat dapat mencapai tujuan organisasi dan membantu karyawan generasi milenial mencapai tujuan

pribadi mereka karena individualistis dan egois (Anderson et al, 2016), terutama generasi milenial yang menyukai tantangan (Moorty, 2014). Pemimpin ini mendorong untuk berpartisipasi meningkatkan komitmen karyawan yang mengarah pada keputusan pada kualitas yang lebih baik (Amanchukwu, dkk 2015).

Teknologi mulai populer di setiap organisasi sebagai alat ukur untuk menghasilkan pengetahuan di antara pekerja seperti e-mail, teleconference (Soloja & Ogunola, 2016). pemimpin memiliki tugas dan peran yang penting untuk karyawan dimana karyawan berkomunikasi di dalam kantor maupun di luar kantor untuk memahami teknologi yang baru untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan membangun hubungan antar karyawan dengan baik (Mohammad, 2009). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memanfaatkan hasil kerja sama dengan meningkatkan efektifitas dalam bentuk apapun baik dalam hal bekerja maupun komunikasi. Jika pemimpin dapat meningkat nilai efektifitas dalam bekerja maka pemimpin itu memiliki SDM yang sangat baik dalam organisasi maupun bekerja, sehingga dapat meningkatkan pencapaian tujuan.

1.1.4.2 2.1.4.2 Dampak gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh sebuah perusahaan. Menggunakan gaya kepemimpinan maka pemimpin dapat mengolah lembaga dan meningkatkan rasa motivasi karyawan dalam peningkatan kinerja guna melakukan keberhasilan dan peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Menurut penelitian dari University of Iowa dipetakan oleh Robbins dan Coulter (2002), Lewin mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

Gaya kepemimpinan autokratis menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997) dapat dikenali melalui ciri-ciri berikut:

1. Kepemimpinan kebutuhan karyawan pada bawahan kurang memperhatikan.
2. Komunikasi mengalir satu arah dari atas ke bawah
3. Pemimpin cenderung memberikan pujian dan kritik secara personal terhadap setiap anggota.
4. Pemimpin jarang melibatkan diri dalam partisipasi kelompok, kecuali jika menunjukkan keahliannya.

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997) dapat dikenali melalui ciri-ciri berikut:

1. Memberikan perhatian yang tinggi pada karyawan yaitu bawahan
2. Mengutamakan aspek bawahan serta tanggung jawab tugas.
3. Pemimpin bersikap obyektif berfokus pada fakta memberikan pujian dan kritik.
4. Pemimpin berusaha untuk anggota kelompok yang biasa.

Gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997) dapat dikenali melalui ciri-ciri berikut:

1. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan pada posisi bawah dalam pengukuran diri mereka sendiri.
2. Pemimpin menetapkan kebijakan serta tujuan umum. Bawahan memiliki kewenangan untuk membuat keputusan yang relevan dengan tujuan, sesuai kebijakan ditetapkan, dalam hal-hal yang mereka anggap tepat.

1.1.4.3 2.1.4.3 Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Kartono (2013:189), beberapa indikator kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- a. Kemampuan analitis, Kemampuan menganalisis situasi cermat, teliti, dan tanggap menjadi syarat bagi kesuksesan seorang pemimpin.
- b. Keterampilan berkomunikasi, yaitu menguasai teknik berkomunikasi dalam memberikan Instruksi, panduan, arahan, serta nasihat..
- c. Keberanian, dalam posisi tinggi pemimpin harus tinggi keberaniannya pada tanggung jawab tugas
- d. Kemampuan mendengar, Kemampuan mendengarkan bawahan dalam menyampaikan gagasan berperan penting selain tugas maka bawahan memiliki kesempatan untuk berpendapat.
- e. Ketegasan, Ketegasan menghadapi ketidakpastian serta bawahan berperan penting pada pemimpin.

1.2 2.2 Penelitian sebelumnya

Tabel 2. 1 penelitian terdahulu

penulis/tahun	Judul penelitian	Teknik analisis	Hasil penelitian
-Jujungdwi maerta -Dewie triwijayanti (2016)	Pengaruh budaya organisasi,komunikasi organisasi terhadap kinerja.	Analisi linier berganda	Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

<p>- Mutiara sibarani panggabean</p> <p>-Soeharjo soekardjo</p> <p>-Debbie aryani tribudhi</p>	<p>Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era milenial.</p>	<p>SEM (Structural Equation Modeling)</p>	<p>- budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja, komitmen efektif</p> <p>-kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh pada niat pindah kerja.</p> <p>-komitmen afektif berpengaruh negatif serta signifikan pada niat pindah kerja.</p>
<p>Astra khairuzah,Irwan Noor, Agung suprpto</p>	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>SEM (Structural Equation Modeling)</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

<p>Dimas Okta Ardiansyah</p>	<p>Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi oleh kepuasan kerja PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera , Tulungagung</p>	<p>Partial least square (PLS)</p>	<p>Komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi terhadap kinerja mereka.</p>
<p>-Christian wiradadi -Yudin citriadi -Akhamd nur khan (2021)</p>	<p>Leader style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review</p>	<p>Systematic literature</p>	<p>-from digital search 127 articles were found in a predetermined database.89 were excluded because they did not meet inclusion criteria. -other generation gaps may pose some</p>

			challenges for leaders in general, especially.
- Saragih, E.H - Widodo, A. - Prasetyo, B.	Big city millennial workers in Indonesia and factors affecting their commitment to the organization.		Which means eight variable studied for occupational factors can influence the variation of organizational commitment of 52,1% while the remaining 47,9% variable not proposed

1.3 2.3 Hubungan Antar Variabel

1.3.1.1 2.3.1 Hubungan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan millennial

Komunikasi menggunakan konteks organisasi berdampak positif dengan signifikan pada kinerja karyawan milenial. Temuan ini sesuai penelitian Akbar (2015) dan Simmons (2015), serta teori yang dijelaskan oleh Sukoco (2007:52). Sukoco menjelaskan bahwa apabila komunikasi terjalin kurang efektif, karyawan akan mengalami kesulitan dalam memahami dan melaksanakan

informasi atau instruksi yang diberikan, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian kinerja yang optimal.

Menurut Prabawa (2013) menyatakan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.3.1.2 2.3.2 Hubungan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

millennial

Penelitian oleh Herlista (2003) mengatakan pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan secara positif dan dengan signifikan.

Menurut penelitian Lina (2014) menyatakan bahwa Budaya organisasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.3.1.3 2.3.3 Hubungan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

millennial

Penelitian yang dilakukan (Bryan Johannes) dalam penelitiannya menghasilkan Ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan dengan signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai.

1.4 2.4 Hipotesis dan Model analisis

1.4.1 2.4.1 Hipotesis

H1) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial

H2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial

H3) Gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial

1.4.2 2.4.2 Model Analisis

Tabel 2. 2 hasil analisis



