

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, akan dibahas hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menjadi pedoman penelitian ini. Penelitian terdahulu yang telah dipilih sesuai dengan topik penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan bahan referensi yang berguna bagi peneliti dalam melanjutkan penelitian ini. Berikut ini akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu yang telah disaring:

Tabel 1.1

Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ansori <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Nafaz <i>Collection</i> .	Metode kuantitatif dengan pendekatan sensus.	1. Komunikasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. 2. Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan 3. Budaya Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.
2.	Arinta <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang.	Metode kuantitatif	1. Budaya organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi produktivitas kerja 2. Budaya organisasi tidak mempengaruhi produktivitas kerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja
3.	Azizah <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt	Metode deskriptif kuantitatif	1. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. 2. Kepemimpinan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan

		<i>Simone Accessary Collection Cicadas</i>		
4.	Bagga et al., (2022)	<i>The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams</i>	Metode kuantitatif deskriptif	1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan terkait dengan manajemen perubahan. 2. Budaya organisasi secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan di antara karyawan tim virtual.
5.	Cholih & Sentiani (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Xavier Marks Premier Malang	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	1. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. 2. Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja
6.	Hernawati et al., (2023)	Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Agrindo Maju Lestari di Kabupaten Tangerang	Metode Kuantitatif	1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
7.	Indrawati & Sembiring (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Pemerintah Daerah	Metode kuantitatif	1. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
8.	Indriyani (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pt. Tvs Company	Metode kuantitatif asosiatif kausal	1. Kepemimpinan dan motivasi mendorong peningkatan Produktivitas karyawan. 2. Kepemimpinan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. 3. Motivasi mendukung peningkatan Produktivitas karyawan.
9.	Jumady (2020)	Peran Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan	Metode kuantitatif, berjenis asosiatif	1. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

		Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perbankan Syariah Di Makassar		2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. 3. Disiplin kerja dapat memperkuat kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.
10.	Jumarni <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Faktor Komunikasi, Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Sales Promotion Pada PT.Yamaha Suraco Jaya Abadi Motor	Metode kuantitatif	1. Faktor Komunikasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja 2. Pengalaman Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas kerja 3. Pelatihan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.
11.	Magdalena <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR Cincin Permata Andalas Kabupaten Padang Pariaman.	Metode kuantitatif	1. Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada karyawan. 2. Komunikasi (X2) tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara signifikan pada karyawan. 3. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada karyawan
12.	Novitanti & Situmorang (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan	Metode kuantitatif	1. Budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
13.	Rahmawati (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Di Pt. Bestari Mulia	Metode kuantitatif	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi 2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja 4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.
14.	Ramlah <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Metode kuantitatif eksplanatori tipe kausal	1. Hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

		melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi		
15.	Sari <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Jne Cabang Utama Kupang	Metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif	1. Variabel Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Variabel Komunikasi dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan.
16.	Setyawan (2021)	<i>The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Organizational Performance with Organizational Culture as a Mediating Variable</i>	Metode kuantitatif eksplanatori	1. Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. 2. Praktik manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. 3. Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. 4. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. 5. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. 6. Fungsi mediasi budaya organisasi tidak signifikan terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. 7. Fungsi mediasi budaya organisasi tidak signifikan terhadap hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi.
17.	Yeni & Zulbahri (2023)	Analisis Pengaruh Komunikasi dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perangkat Kenagarian Batu Manjukur Kecamatan Kupitan Kabupaten Sijunjung	Metode kuantitatif deskriptif	1. Variabel komunikasi (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. 2. Variabel pengawasan kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. 3. Variabel komunikasi (X1), pengawasan kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

18.	Yudhy & Nur'aeni (2020)	<i>The Influence of Organization Culture and Work Motivation on Employee Productivity of Bank BJB Rancaekek Branch</i>	Metode kuantitatif asosiatif	1. Pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas. 2. Pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
-----	-------------------------	--	------------------------------	---

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 2.1 menjelaskan mengenai penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dan persamaan dengan penelitian sekarang. Persamaan dengan penelitian sekarang yakni sama-sama menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, produktivitas sebagai variabel terikat dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif yang disertai uji validitas, reliabilitas, analisis jalur, analisis regresi linier berganda dan uji t. Meskipun beberapa variabel yang sama, namun masih terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan sekarang, yakni menambahkan komunikasi sebagai pengembangan variabel bebas, pengambilan sampel, dan objek yang berbeda di mana belum pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya akan membuat perbedaan fenomena, indikator, dan teori.

B. Landasan Teori

1. *Path Goal Theory*

Grand Theory dalam penelitian ini menggunakan *Path Goal Theory* atau teori model arah tujuan yang ditulis dan dikembangkan oleh House & Mitchell sejak tahun 1971, yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin dianggap efektif jika mampu memberikan motivasi, pengarahan dan bantuan untuk pencapaian tujuan bekerja para pengikutnya. Menurut teori

tersebut dapat memunculkan persepsi para karyawan bahwa dengan kerja keras dan bantuan pimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. *Path Goal Theory* menekankan kinerja karyawan yang tinggi akan dapat diterima tergantung pada cara pemimpin memfasilitasi bawahannya (Darmawan, 2022).

Path Goal Theory mengarah untuk menciptakan kinerja karyawan yang maksimal dan kepemimpinan yang baik, maka dibutuhkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan serta budaya organisasi. Jika kinerja baik, maka harus terdapat model kepemimpinan yang baik. Pada penelitian ini menduga bahwa selain kepemimpinan terdapat komunikasi dan di tunjang dengan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang di maksud dalam penelitian ini bentuknya adalah dengan meningkatnya produktivitas karyawan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan dalam Rahmawati (2020), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan menurut Rivai dalam Indriyani (2023), kepemimpinan adalah tindakan dengan tujuan khusus untuk mempengaruhi perilaku anggota kelompok guna mencapai tujuan bersama yang bertujuan memberi manfaat bagi individu dan organisasi.

Selanjutnya menurut Robbins & Judge dalam Dhewy & Adnyani (2022), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang ditetapkan. Timple dalam Syukur *et al.*, (2019), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial, pemimpin harus mampu menentukan arah dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari berbagai sumber yang disebutkan, kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya atau anggota kelompoknya yang bertujuan tidak hanya untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing anggota tim dan bawahan untuk mencapai tujuan merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh pemimpin yang efektif.

b. Faktor – Faktor Kepemimpinan

Menurut Elencov dalam Tun Huseno (2016), faktor kepemimpinan yang kompleks dan beragam di antaranya:

1. Representasi

Mengukur seberapa baik seorang pemimpin mewakili kelompoknya.

2. Rekonsiliasi

Persyaratan yang mencerminkan sejauh mana pemimpin dapat merekonsiliasi kebutuhan yang saling bertentangan dan mengurangi gangguan sistem.

3. Toleransi terhadap ketidakpastian

Mengacu pada sejauh mana pemimpin dapat mentoleransi ketidakpastian atau penundaan tanpa rasa takut, atau sebaliknya.

4. Meyakinkan

Mengukur sejauh mana pemimpin menggunakan persuasi dan argumen secara efektif.

5. Mulai struktur

Mengukur sejauh mana pemimpin secara jelas mendefinisikan peran pribadi mereka dan membiarkan karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

6. Toleransi terhadap kebebasan

Mencerminkan sejauh mana pemimpin mengizinkan karyawannya mengambil inisiatif dalam tindakan dan keputusannya.

7. Asumsi peran

Mengukur sejauh mana pemimpin bertindak proaktif dalam perannya sebagai pemimpin, bukan sebagai pemimpin yang menundukkan orang lain.

8. Pertimbangan

Mengacu pada sejauh mana pemimpin merasa memenuhi syarat, dihargai, dan menerima kontribusi yang memadai dari karyawan.

9. Tekanan produksi

Mengukur seberapa besar tekanan yang diberikan pemimpin terhadap kinerja produksi.

10. Keakuratan prediksi

Mengukur sejauh mana pemimpin menunjukkan kemampuan membuat perkiraan yang akurat.

11. Interaksi

Mencerminkan sejauh mana pemimpin menjaga hubungan dekat dengan organisasi dan menyelesaikan konflik antar karyawan.

12. Orientasi atasan

Mengukur sejauh mana pemimpin memelihara hubungan dasar dengan atasannya dan orang-orang yang mempengaruhinya serta berusaha mencapai status yang lebih tinggi.

c. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Menurut Fiedler dalam Suparwi *et al.*, (2024), jenis-jenis kepemimpinan terbagi menjadi:

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada interaksi antara

pemimpin dan bawahan. Dalam konteks ini, pemimpin memberi penghargaan dan sanksi kepada bawahan berdasarkan kinerja dan pencapaian tujuan tertentu. Transaksi dan interaksi inilah yang menjadi dasar hubungan antara atasan dan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang berfokus pada transformasi atau perubahan signifikan dalam suatu organisasi. Pemimpin transformasional cenderung memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan menciptakan visi yang menarik, memotivasi kreativitas, dan membangun hubungan yang kuat.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berbeda-beda tergantung situasi. Pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatannya tergantung pada tingkat kesiapan dan kematangan bawahannya. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara tipe pemimpin dan situasi mereka.

d. Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Isvandiari & Idris (2018), indikator kepemimpinan adalah:

1. Sifat

Sifat atau ciri-ciri seorang pemimpin sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya dan menentukan keberhasilannya menjadi pemimpin yang sukses ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

2. Kebiasaan

Kebiasaan dalam memegang peranan kepemimpinan penting sebagai seorang pemimpin, hal ini dapat menggambarkan penentuan perilaku yang mewakili semua tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang baik.

3. Temperamen

Temperamen merupakan gaya perilaku yang menggambarkan cara khas dalam bereaksi ketika berhadapan atau berinteraksi dengan orang lain.

4. Watak

Watak seorang pemimpin bersifat sangat subjektif, kepribadian dapat menjadi faktor penentu keunggulan seorang pemimpin, mempengaruhi rasa percaya diri, ketekunan, daya tahan, dan keberanian.

5. Karakter

Karakter seorang pemimpin menentukan keberhasilannya.

Hal ini ditentukan oleh sifat atau ciri-ciri kepribadian dan karakteristik pemimpin.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antara pengirim dan penerima, sehingga menimbulkan pemahaman yang saling mempengaruhi (Ndruru *et al.*, 2022). Menurut Joseph A. Devito dalam Hermawan & Adiyani (2022), komunikasi terbagi menjadi dua bagian yakni komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal merupakan komunikasi yang diciptakan suatu organisasi terhadap organisasi atau perusahaan itu sendiri. Sedangkan komunikasi informal sekarang merupakan komunikasi yang diakui secara sosial yang ditujukan kepada individu anggota suatu organisasi. Selanjutnya menurut Mangkunegara dalam Sari *et al.*, (2023), komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, dan pemahaman dari seseorang ke orang lain dengan harapan orang tersebut dapat memahami sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan pengertian komunikasi yang dikemukakan bahwa komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara pengirim dan penerima dengan tujuan untuk menciptakan saling mempengaruhi. Proses ini mungkin terjadi dalam konteks formal,

seperti dalam struktur organisasi, atau mungkin informal yang melibatkan hubungan sosial antara individu anggota organisasi.

b. Jenis Komunikasi

Menurut Hermawan & Adiyani (2022), komunikasi dapat di klasifikasikan atau dikelompokkan berdasarkan situasinya dan arahnya.

Berikut jenis – jenis komunikasi yang terbagi:

1. Komunikasi bisa dikelompokkan berdasarkan situasinya, sebagai berikut:

- a. Komunikasi Formal

Komunikasi formal adalah suatu kondisi di mana komunikasi berlangsung dalam lingkungan organisasi formal.

- b. Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah suatu kondisi di mana komunikasi yang berlangsung dalam lingkungan organisasi, tetapi dalam situasi yang tidak resmi atau tidak diatur oleh prosedur organisasi.

- c. Komunikasi Semi Formal

Komunikasi semi formal adalah suatu kondisi di mana komunikasi yang terjadi dalam situasi campuran formal dan informal atau tidak resmi.

2. Komunikasi menurut arahnya dibagi menjadi berikut:

a. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan proses penyampaian pesan dan informasi dari pimpinan kepada bawahan sesuai dengan struktur organisasi.

b. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan proses penyampaian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan organisasi.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan proses komunikasi yang terjadi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan proses komunikasi yang terjadi antar individu atau kelompok pada tingkat dan bagian yang berbeda.

c. Faktor – Faktor Komunikasi

Menurut Gamble & Lussier dalam Mangundjaya (2022), faktor yang mempengaruhi komunikasi di antaranya:

1. Pengetahuan

Tingkat pengetahuan seseorang merupakan faktor penting dalam berkomunikasi. Seseorang dapat dengan mudah

menyampaikan pesannya jika mereka memiliki pengetahuan yang luas dan mengetahui dengan siapa mereka berbicara.

2. Kemampuan

Setiap orang mungkin memiliki cara berbeda dalam mengkomunikasikan informasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini antara lain dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengkomunikasikan informasi. Dalam hal ini kemampuan berbahasa menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi

3. Persepsi

Persepsi merupakan suatu sudut pandang, atau cara seseorang menggambarkan atau menafsirkan suatu informasi yang diolah menjadi suatu pandangan. Pembentukan persepsi ini didasarkan pada pengalaman, harapan, dan perhatian. Persepsi dapat berdampak positif atau negatif dan dapat menjadi penghalang komunikasi yang efektif.

4. Peran dan Hubungan

Peran dan hubungan mempengaruhi proses komunikasi, termasuk cara informasi disampaikan dan teknik komunikasi, tergantung pada isi dan permasalahan yang dibicarakan.

5. Media

Media yang digunakan juga dapat mempengaruhi proses dan efektivitas komunikasi. Berbeda halnya jika menggunakan media

komunikasi tertulis seperti surat resmi, *Short Message Service* (SMS), *WhatsApp* (WA), dan Telegram.

6. Lingkungan

Lingkungan yang kondusif dan nyaman biasanya dapat berpengaruh baik terhadap proses komunikasi.

7. Usia

Usia seseorang juga mempengaruhi cara berkomunikasi, baik bagi pengirim maupun penerima pesan. Dalam hal ini komunikasi dengan orang tua, rekan kerja dan anak akan berbeda. Generasi muda yang terbiasa berbicara bebas, terbuka dan spontan dapat menimbulkan kesalahpahaman di kalangan orang yang lebih tua, karena menganggap generasi muda kurang menghargai dirinya.

8. Emosi

Reaksi seseorang terhadap peristiwa tertentu sering kali memengaruhi emosinya, dan mungkin tidak mampu mengendalikan emosinya.

9. Latar Belakang Sosial Budaya

Latar belakang sosial budaya mempengaruhi proses komunikasi dan sering menjadi penghambat komunikasi.

d. Indikator Komunikasi

Menurut Mangkunegara dalam Ndruru *et al.*, (2022), indikator komunikasi organisasi adalah:

1. Kemudahan dalam mendapatkan informasi

Ketika informasi mudah diperoleh selama proses komunikasi dan ide serta gagasan tersampaikan dengan lancar, kinerja orang akan lebih baik.

2. Intensitas komunikasi

Proses komunikasi akan lebih lancar jika banyak melakukan percakapan yang baik. Kekuatan komunikasi sangat penting untuk kelancaran proses komunikasi dalam suatu organisasi.

3. Efektivitas komunikasi

Agar komunikasi dapat efektif maka komunikasi harus bersifat langsung, yaitu proses komunikasi harus terjadi secara tatap muka, secara langsung, dan dengan frekuensi yang memudahkan orang lain untuk memahami apa yang dikomunikasikan oleh komunikator.

4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada penerima. Komunikasi yang baik dan lancar akan memudahkan lawan bicara atau penerima untuk memahami pesan yang disampaikan.

5. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan pengirim kepada penerima, terjadi perubahan sikap tergantung apa yang disampaikan.

4. Produktivitas Karyawan

a. Pengertian Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil. (Sari *et al.*, 2023). Selanjutnya produktivitas karyawan adalah kinerja seorang karyawan dalam lingkungan kerja (Indrawati & Sembiring, 2023). Sedangkan menurut Ferusgel dalam Ramlah *et al.*, (2023), produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai hasil berupa barang atau jasa yang dihasilkan, dinilai dari segi kualitas dan kuantitas, dengan memperhatikan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Saksono dalam Novitanti & Situmorang (2023), produktivitas adalah perbandingan antara *output* yang dapat dihasilkan dengan total biaya yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan produktivitas tersebut atau perbandingan antara seluruh kepuasan yang dapat dicapai dengan pengorbanan yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat dari berbagai sumber yang disebutkan bahwa produktivitas karyawan merupakan perbandingan antara kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai dengan jumlah kerja yang diperlukan untuk mencapainya. Produktivitas karyawan dipahami sebagai kinerja

seseorang dalam lingkungan kerja, diukur dari hasil barang atau jasa yang dihasilkan, dengan memperhatikan waktu dan standar perusahaan.

b. Faktor – Faktor Produktivitas Karyawan

Menurut Solehuddin (2022), faktor yang dapat mempengaruhi sebuah produktivitas kerja pada karyawan di antaranya:

1. Faktor Individu

Faktor yang pertama adalah faktor individu. Faktor-faktor tersebut biasanya berkaitan dengan kondisi dan keadaan karyawan itu sendiri.

2. Faktor Produktivitas Organisasi Perusahaan

Faktor dari produktivitas perusahaan itu sendiri dan keduanya saling bergantung dan saling melengkapi, produktivitas perusahaan yang dimaksud antara lain adalah memiliki tenaga kerja yang kompeten sebagai modal kerja yang produktif dan ilmu manajemen yang cakap untuk mengatur segala pelaksanaan kegiatan perusahaan agar lebih produktif

3. Faktor Pengetahuan

Pengetahuan dapat mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan. Hal ini termasuk keterampilan yang berkontribusi terhadap pemecahan masalah, menjadi kreatif, dan menyelesaikan tugas. Jika karyawan mempunyai pengetahuan yang luas dan tingkat pengetahuan yang tinggi, mereka diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan sukses dan efisien.

4. Faktor Keterampilan

Keterampilan juga merupakan unsur yang diharapkan dari karyawan agar dapat bekerja secara produktif. Selain itu, keterampilan dapat diperoleh melalui proses belajar, mempraktikkan keterampilan tertentu, dan mengamati lingkungan. Produktivitas kerja akan sangat tinggi apabila karyawan mempunyai keterampilan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya.

5. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan atau *skill*. Keterampilan dapat terbentuk dari seperangkat kemampuan dasar yang dimiliki seseorang. Kompetensi tersebut terdiri dari pengetahuan dan keterampilan. Ketiga unsur tersebut saling berkaitan dan saling melengkapi. Oleh karena itu, jika karyawan mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang tinggi, diharapkan mempunyai kemampuan yang tinggi sehingga menunjang produktivitas kerja.

6. Faktor Sikap dan Perilaku

Apabila karyawan mempunyai kebiasaan yang baik maka akan menimbulkan perilaku yang baik pula. Sebaliknya, jika memiliki kebiasaan buruk maka perilaku yang ditampilkan pun akan buruk. Perilaku yang tepat dilakukan karyawan dalam perusahaan maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan efisien. Hal ini dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

7. Faktor Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Sebagai pemilik perusahaan, seharusnya diperlukan menyediakan lokasi dan lingkungan kerja yang sesuai bagi karyawan. Selain faktor struktural, penciptaan lingkungan kerja yang positif, dan nyaman juga diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

8. Faktor Proses

Faktor proses ini menentukan langkah-langkah untuk menyelesaikan suatu tugas. Proses yang baik tentu memerlukan banyak *trial and error*. Artinya, proses ini adalah cara yang cepat dan andal untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, dapat menggunakan berbagai alat manajemen untuk lebih meningkatkan produktivitas karyawan.

9. Faktor Tujuan

Perusahaan atau organisasi dengan tujuan yang jelas dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Membuat karyawan sadar akan tujuan adalah cara yang bagus dan efektif untuk menetapkan tujuan kerja. Oleh karena itu, peran pemimpin perusahaan atau organisasi juga mempunyai dampak besar terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja.

10. Faktor Kesehatan Karyawan

Kesehatan mental dan fisik merupakan aset terpenting yang harus dijaga oleh perusahaan atau organisasi. Sebagai pemimpin, diharapkan dapat membantu karyawan tetap fokus dan menghindari ketertinggalan. Jika menginginkan produktivitas karyawan secara maksimal di tempat kerja, maka hindari menugaskan terlalu banyak pekerjaan kepada karyawan yang sakit atau tidak bisa hadir.

11. Faktor Pelatihan

Setiap perusahaan perlu melatih karyawannya secara khusus. Hal ini memungkinkan untuk bekerja secara akurat dan efektif. Selain itu, karyawan yang terlatih mampu mengarahkan semua upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentu saja juga bisa meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Simamora dalam Fadli & Khusnia (2021), indikator produktivitas karyawan adalah:

1. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara *input* dan *output*. Rasio *input* terhadap *output* merupakan elemen efisiensi dan indikator produktivitas tenaga kerja.

2. Efektivitas

Efektivitas berarti tercapainya suatu tujuan dengan cepat dan akurat. Berbeda dengan efisiensi yang berorientasi pada *input*,

efektivitas selalu berorientasi pada *output* tanpa mempertimbangkan *input*, dan efektivitas lebih berorientasi pada *output* (hasil atau tujuan).

3. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah kualitas yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan organisasi. Mutu dalam hal ini tidak hanya mencakup benda dan barang fisik, namun juga benda non fisik seperti jasa.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Syukur *et al.*, (2019), budaya organisasi adalah suatu pola aspek-aspek umum yang dipelajari oleh suatu kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi terhadap keberadaan dan kesatuan internal, dengan sukses besar. Sedangkan menurut Edison dalam Afandi *et al.*, (2021) budaya organisasi merupakan hasil proses di mana gaya budaya dan perilaku individu dipadukan dan menyatu dengan norma dan filosofi baru sebelumnya, memberikan energi dan kebanggaan pada kelompok untuk menghadapi hal dan tujuan tertentu. Menurut Williams dalam Novitanti & Situmorang (2023), budaya organisasi adalah seperangkat nilai inti, keyakinan, dan sikap yang diterapkan di antara anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat dari berbagai sumber bahwa budaya organisasi adalah pola atau hasil proses pembelajaran, meliputi aspek

umum, gaya budaya, perilaku individu, norma, filosofi, nilai inti, keyakinan, dan sikap yang berlaku di antara anggota organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah untuk memecahkan masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan kohesi internal, memberikan energi dan kebanggaan kepada kelompok, serta memberikan arah dan tujuan tertentu organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge dalam Hermawan & Adiyani (2022), menjelaskan fungsi budaya organisasi, antara lain:

- a. Budaya perusahaan dapat membuat perbedaan antar organisasi.
- b. Budaya organisasi berfungsi untuk memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah upaya berkelanjutan komitmen untuk mencapai batas yang lebih besar melampaui batas kepentingan individu.
- d. Budaya organisasi mendorong stabilitas dalam sistem sosial. Budaya organisasi menciptakan rasa kebersamaan organisasi dengan menetapkan standar yang sesuai untuk perilaku anggota organisasi.
- e. Budaya organisasi berfungsi untuk membentuk perilaku dan sikap yang harus dipraktikkan oleh anggota organisasi.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge dalam Hermawan & Adiyani (2022), indikator budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Budaya organisasi dapat mendorong para anggotanya untuk selalu berinovasi dan berani dalam mengambil risiko.

2. Memperhatikan Detail

Anggota organisasi atau karyawan didorong untuk selalu memperhatikan hal-hal kecil dalam melakukan pekerjaannya.

3. Orientasi pada Hasil

Dalam melakukan pekerjaan, karyawan fokus terhadap hasil sesuai dengan target yang diberikan, tidak pada proses dalam pencapaian hasil pekerjaan.

4. Orientasi pada Orang

Proses pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan dampak terhadap anggota organisasi.

5. Orientasi pada Tim

Dalam melaksanakan pekerjaan selalu dibentuk tim atau kelompok kerja agar lebih terorganisir.

6. Keagresifan

Anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan lebih menunjukkan sikap agresif atau kompetitif dan cenderung tidak bersantai-santai.

7. Stabilitas

Anggota organisasi lebih mempertahankan status *quo* daripada melakukan perubahan.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi

Menurut Wati *et al.*, (2020), kepemimpinan dapat membangun dan memperkuat budaya organisasi karena kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap budaya organisasi. Berdasarkan *Path Goal Theory*, dengan model kepemimpinan yang baik maka akan mendorong adanya budaya organisasi yang baik. Selain mempengaruhi, pemimpin juga mempunyai peran dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung tercapainya tujuan bersama karena pemimpin yang dapat memahami dan mengelola budaya organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Tentunya hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yetnimar *et al.*, (2020), dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Artinya, kepemimpinan yang saling berinteraksi baik dengan bawahan serta anggotanya dapat membangun kesadaran karyawan terhadap budaya pada organisasi. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Jati (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi. Artinya, seorang

pemimpin dalam memimpin atau menjalankan tugas tidak mampu dipengaruhi dengan adanya budaya organisasi.

2. Pengaruh komunikasi terhadap budaya organisasi

Menurut Chisti (2019), semakin efektif komunikasi maka semakin besar peningkatan budaya organisasi. Berdasarkan *Path Goal Theory*, untuk menciptakan kinerja karyawan yang maksimal dibutuhkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan maka akan mendorong budaya organisasi yang baik. Meningkatkan kualitas komunikasi dalam suatu organisasi dapat dipandang sebagai aspek yang strategis dalam mengembangkan budaya organisasi yang positif dan selaras dengan visi dan misi yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komunikasi yang efektif maka semakin besar dampaknya terhadap budaya organisasi.

Tentunya hal tersebut juga di dukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dunir *et al.*, (2023), Mendrofa *et al.*, (2022), dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Artinya, komunikasi dua arah dalam organisasi mampu meningkatkan budaya organisasi semakin baik. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Alhudori & Fauzan (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi. Artinya, dengan adanya komunikasi yang efektif tidak mampu mempengaruhi budaya dalam organisasi.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan

Menurut Yudhy & Nur'aeni (2020), budaya organisasi yang terbentuk perlu dipraktikkan oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Berdasarkan *Path Goal Theory*, untuk menciptakan kinerja yang maksimal dibutuhkan budaya organisasi yang baik akan membantu mendorong meningkatnya produktivitas karyawan. Jadi, budaya organisasi yang baik perlu untuk dibentuk oleh organisasi di mana hal tersebut akan memberikan ciri khas terhadap produktivitas karyawan dalam organisasi.

Tentunya hal tersebut juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramlah *et al.*, (2023), Indrawati & Sembiring (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, dengan terbentuknya budaya organisasi yang baik maka produktivitas karyawan akan meningkat. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Arinta *et al.*, (2023), Choliq & Sentiani (2022), Novitanti & Situmorang (2023) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, jika tidak ada peningkatan dalam membangun budaya organisasi secara bertahap yang dilakukan dengan konsisten maka tidak dapat meningkatkan produktivitas karyawan

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan

Menurut Dhewy & Adnyani (2022), semakin baik kepemimpinan maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan *Path Goal*

Theory, untuk menciptakan kinerja yang maksimal dibutuhkan kepemimpinan yang baik akan membantu mendorong meningkatnya produktivitas karyawan. Jadi, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka karyawan akan mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Jika seorang pemimpin dapat memperlakukan karyawan merasa pekerjaan mereka dihargai, maka bisa dikatakan bahwa pemimpin juga berkontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga karyawan akan lebih bersemangat saat melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Tentunya hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indriyani (2023), Azizah *et al.*, (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan maka produktivitas karyawan akan meningkat. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Jumady (2020), Rahmawati (2020) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, kepemimpinan tidak mempunyai banyak pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawannya dikarenakan dengan adanya struktur organisasi yang baik juga berarti kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

5. Pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan

Menurut Ndruru *et al.*, (2022), dengan meningkatkan sistem komunikasi yang baik pada karyawan, maka produktivitas kerja karyawan yang efektif dan maksimal akan tercapai. Berdasarkan *Path Goal Theory*,

untuk menciptakan kinerja yang maksimal dibutuhkan komunikasi yang baik guna menghindari sebuah *miss communication* di mana hal tersebut akan membantu mendorong meningkatnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, dapat dianggap bahwa pentingnya komunikasi yang baik dalam konteks kerja dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan produktivitas organisasi.

Tentunya hal tersebut juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari *et al.*, (2023), Ansori *et al.*, (2023), Hernawati *et al.*, (2023), Yeni & Zulbahri (2023) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, semakin baik komunikasi dua arah yang dilakukan maka produktivitas karyawan akan meningkat. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Jumarni *et al.*, (2023), Magdalena *et al.*, (2021) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Artinya, komunikasi tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja karena komunikasi yang baik tidak banyak berdampak pada kinerja karyawan yang optimal kecuali didukung oleh pengawasan atasan dan motivasi kerja karyawan yang tinggi.

6. Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi

Menurut Azizah *et al.*, (2023), kedudukan pemimpin memiliki peran penting terhadap keberhasilan hingga kegagalan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dapat dikatakan bahwa pemimpin perusahaan

bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja hingga semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Selanjutnya pada penelitian Wati *et al.*, (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan dapat membangun dan memperkuat budaya organisasi. Berdasarkan *Path Goal Theory*, untuk menciptakan kinerja yang maksimal dibutuhkan kepemimpinan dan budaya yang baik akan membantu mendorong meningkatnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan tidak hanya tergantung pada kebijakan dan strategi bisnis, tetapi juga dari dampak positif yang diciptakan oleh pemimpin dalam membentuk budaya dan lingkungan kerja yang positif.

Tentunya hal tersebut juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fachrurazi *et al.*, (2020) dan Rahmawati (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan budaya organisasi yang mampu berperan sebagai variabel mediasi. Sedangkan hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Aprilia *et al.*, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mampu menjadi variabel mediasi. Artinya, dengan kepemimpinan maka akan mampu menciptakan budaya organisasi, namun dengan terbentuknya budaya organisasi yang telah terbentuk tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi

Menurut Sari *et al.*, (2023), jika karyawan sering berkomunikasi dengan sesama rekan atau atasan, maka hal ini harus dilakukan agar pekerjaan tersebut tidak menyimpang dan hasil kerja sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Apabila komunikasi kurang terjalin dikhawatirkan akan menghambat jalannya pekerjaan dan akhirnya menghambat produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya pada penelitian Mendrofa *et al.*, (2022), dengan adanya komunikasi organisasi yang kompleks dalam suatu organisasi dapat menyebabkan budaya organisasi akan semakin baik.

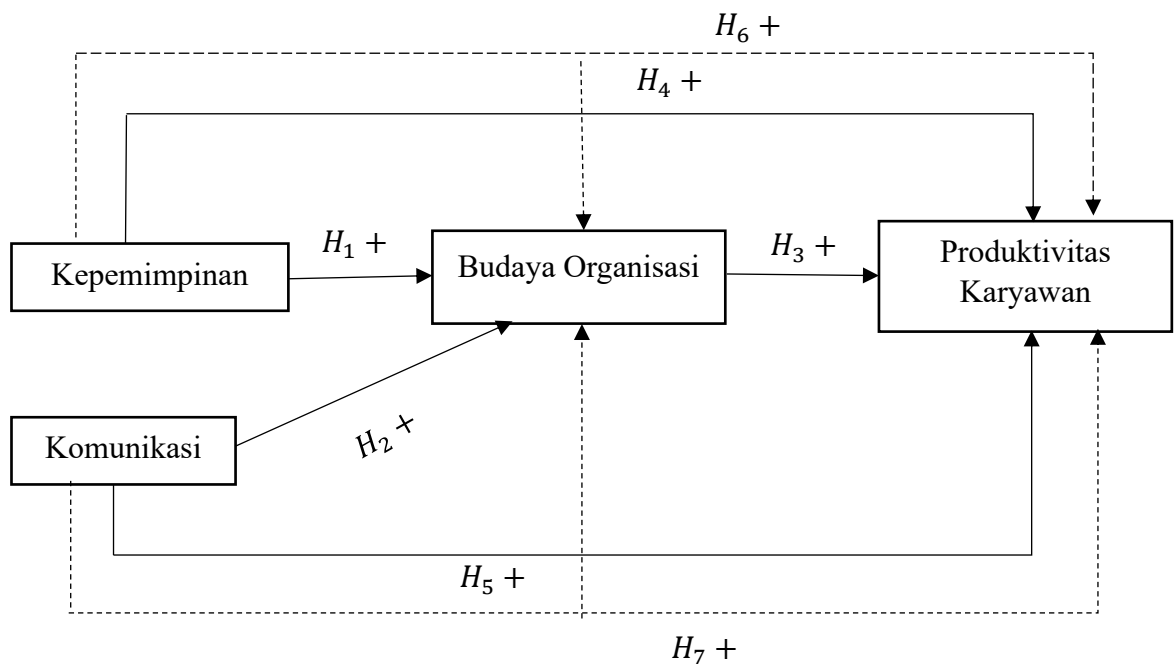
Berdasarkan *Path Goal Theory*, untuk menciptakan kinerja yang maksimal dibutuhkan komunikasi dan budaya organisasi yang baik akan membantu mendorong meningkatnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, komunikasi organisasi yang baik memiliki pengaruh dalam memastikan kelancaran pekerjaan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan membentuk budaya organisasi yang positif. Tentunya hal tersebut juga didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chisti (2019) dan Dunir *et al.*, (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menjadi variabel mediasi antara komunikasi terhadap kinerja, dalam penelitian ini bentuk kinerja karyawan adalah meningkatnya produktivitas karyawan.

D. Kerangka Konseptual

Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor mempengaruhi produktivitas karyawan yang di landasi dengan *Path Goal Theory* terdiri dari variabel kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi. Berikut adalah kerangka konseptual dari penelitian ini:

Gambar 2. 1

Kerangka Konseptual



Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Keterangan:

————→ = Pengaruh langsung

-----→ = Pengaruh tidak langsung

E. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Lamongan.
2. H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Lamongan.
3. H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Lamongan.
4. H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Lamongan.
5. H5: Komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Lamongan.
6. H6: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Lamongan.
7. H7: Komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Lamongan.