

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Teoritis**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Bangun (2012: 337) kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kartono (2008: 4) menyatakan kepemimpinan merupakan seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Sutrisno (2009: 213) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Feriyanto dan Triana (2015: 94) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

1. *Teori Genetis* (Keturunan)

Teori ini menyatakan bahwa, “*Leader are bom an nor made* (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat)”. Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimana seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sekali kelak ia akan muncul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

2. *Teori Sosial*

Teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. *Teori Ekologis*

Teori ekologis berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan, bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

### **2.1.1.2 Fungsi Dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga

dalam menghadapi berbagai pihak (Sutrisno, 2009: 219). Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, Yaitu:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan para interpersonal yang menampakkan diri.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan asser organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sulit membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu: pertama, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Kedua peran sebagai pembagi informasi. Ketiga peran selaku juru bicara organisasi.

3. Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu : pertama sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-

menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling penting sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasi dana dan daya.

### **2.1.1.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Feriyanto dan Triana (2015: 97) Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis/*Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya

kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

### 3. Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan menyelesaikan masalah yang dicapai.

#### **2.1.1.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Menurut Arifin (2012: 89) Tipe-tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan dalam enam tipe sebagai berikut:

##### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
- b. Mengindentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitive (bersifat menghukum).

Berdasarkan ciri-ciri di atas dapat dilihat bahwa tipe kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat

saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

## 2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalitas yang berlebihan-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Sulit menerima kritik dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena akan membungkam aspirasi warga.

## 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin bertipe paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan data kreasi dan fantasinya.
- f. Ering bersikap maha tahu.

Tipe kepemimpinan paternalistis berkembang dimasa lalu oleh karena kecenderungan berkembangnya pola hubungan patron-klien dalam masyarakat, dimana pemimpin merupakan figur yang serba hebat dan harus ditiru dan diikuti oleh masyarakat sebagai klien.

#### 4. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik ini adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literature yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Artinya, tidak banyak dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik ini.

#### 5. Tipe Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia.

- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
  - c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
  - d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
  - e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
  - f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri.
  - g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.
6. Tipe *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seperti halnya tipe kepemimpinan kharismatik, literatur tentang kepemimpinan juga tidak banyak membahas tipe kepemimpinan ini. Meskipun demikian, hal-hal berikut dapat dikemukakan sebagai karakteristik utama pemimpin yang *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* berpandangan, bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang

pemimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

#### **2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008: 32) indikator gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk menggerakkan kemampuan (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dari pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari ada tegas sampai meminta atau mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahan. Tanggung jawab biasa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita, semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

#### **2.1.1.6 Syarat-Syarat Kepemimpinan Efektif**

Menurut Arifin (2012: 62) Kepemimpinan seseorang akan berhasil berorganisasi secara efektif bila mana ia memenuhi syarat-syarat:

1. mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara pemecahan setiap persoalan secara lengkap dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang soal pribadi, soal rumah tangga, dan mana soal organisasi.
3. mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia mampu membuat bawahan merasa betah, senang, dan puas dengan dan dalam pekerjaan.
4. mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju, pemimpin juga harus memakai komunikasi yang baik supaya bawahan merasa dihargai oleh pemimpinnya.

## **2.1.2 Komunikasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi berasal dari bahasa Inggris *communication*, yang berasal dari kata Latin *communication* dan bersumber dari kata *cummunis* artinya “sama” yang dimaksud dalam pengertian ini adalah sama makna. Apa bila ada dua orang yang sedang bercakap-cakap, maka komunikasi terjadi jika ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapan (Burhanudin, 2015: 2). Dan menurut Bangun

(2012: 360) komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain.

Menurut Wibowo (2014: 241) menyatakan komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat.

### **2.1.2.2 Fungsi Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu *control*, *motivation*, *emotional expression*, dan *information* (Wibowo, 2014: 242).

#### 1. *Control*

Komunikasi bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki kewenangan dari pedoman formal yang harus diikuti pekerja. Ketika pekerja diperlukan berkomunikasi berkaitan dengan pekerjaan tentang keluhan pada atasan langsungnya, mengikuti deskripsi tugas, atau tunduk dengan kebijakan organisasi, komunikasi bekerja sebagai fungsi kontrol.

#### 2. *Motivation*

Komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana memperbaiki apabila di bawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik progres terhadap tujuan, dan *reward* atas perilaku yang di harapkan, semua menstimulasi motivasi dan memerlukan komunikasi.

### 3. *Emotional expression*

Komunikasi dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka. Karena itu komunikasi memberikan ekspresi perasaan emosional dan pemenuhan kebutuhan sosial.

### 4. *Information*

Komunikasi juga memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirimkan data untuk mengidentifikasi dan evaluasi pilihan alternatif.

Keempat fungsi komunikasi tersebut sama pentingnya, tidak ada yang satu melebihi lainnya. Untuk berkinerja secara efektif, kelompok perlu menjaga kontrol atas anggota, merangsang anggota untuk melakukan, memberi kesempatan ekspresi emosi, dan membuat pilihan keputusan. Hampir setiap interaksi komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau organisasi melakukan satu atau lebih fungsi tersebut.

#### **2.1.2.3 Proses Komunikasi**

Menurut Burhanudin (2015: 40) Proses Komunikasi terjadi melalui beberapa tahap sebagai berikut:

##### 1. Tahap 1 : Pengirim (Komunikator/*Sender*) memiliki ide

Proses komunikasi berawal ketika seseorang memiliki suatu ide. Bentuk ide tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks pada diri si pengirim, seperti suasana hati, kerangka referensi, latar belakang budaya, kondisi fisik

dan sebagainya, termasuk asumsi-asumsi yang di dasarkan atas pengalaman pengirim.

2. Tahap 2 : Pengirim mengubah ide menjadi pesan (*encoding*)

Pada tahap ini pengirim mengodekan idenya ke dalam pesan, yaitu mengubah ide ke dalam kalimat atau isyarat yang akan menyampaikan makna. Masalah yang dihadapi dalam mengkomunikasikan pesan secara lisan adalah bahwa kata-kata sering kali memiliki arti yang berbeda bgi individu yang berbeda.

3. Tahap 3 : Pengirim menyampaikan pesan melalui saluran (*channel*)

Media yang digunaka untuk menyampaikan pesan tersebut dengan saluran. Pesan dapat disampaikan melalui memo, laporan, telepon, pertemuan kelompok, situs web, komputer, surat dan sebagainya.

4. Tahap 4 : Penerima (*receiver*) menguraikan pesan

Penerima menerjemahkan pesan dari simbol menjadi bermakna disebut dengan decoding. Komunikasi terjadi jika penerima dapat memahami makna yang dimaksudkan oleh pengirim, yaitu ketika berhasil menguraikan pesan.

5. Tahap 5 : Umpan Balik (*feedback*)

Tahap yang paling penting dalam proses komunikasi adalah pemberian umpan balik. Pengirim dapat mendorong umpan balik dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada penerima. Umpan balik merupakan unsur yang sangat penting dalam komunikasi, sebab umpan balik tersebut akan menentukan berlanjut atau berhentinya komunikasi.

#### 2.1.2.4 Indikator Komunikasi

Menurut Suranto AW (2010: 105) dalam jurnal Sumaki, *et al.* (2015: 543) terdapat lima indikator yaitu:

1. Pemahaman

Pemahaman ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk menumpuk hubungan insansi.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan menyampaikan informasi atau

mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

5. Tindakan

Kedua belak pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang berkomunikasi.

### **2.1.2.5 Komunikasi Dalam Organisasi**

Menurut Bangun (2012: 367) menyatakan komunikasi sangat penting dilakukan dalam organisasi, karena menyangkut penyampaian pesan antar individu dan kelompok tentang pekerjaan dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

1. Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi.

2. Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas (*upward communication*) adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan, dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective (MBO)*.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal (*horizontal communication*) adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi.

Dalam suatu organisasi, komunikasi horizontal sering dilakukan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan.

#### 4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula.

#### **2.1.2.6 Faktor-Faktor Penghambat Komunikasi**

Menurut Burhanudin (2015: 12) faktor-faktor yang menghambat komunikasi dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:

##### 1. Masalah dalam mengembangkan pesan

Masalah yang sering muncul dalam mengembangkan pesan meliputi adanya keragu-raguan mengenai isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masing-masing dengan audiens, terjadinya pertentangan emosional, serta kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.

##### 2. Masalah dalam menyampaikan pesan

Masalah yang sering muncul dalam menyampaikan pesan antara lain faktor fisik. Masalah yang berkaitan dengan faktor fisik meliputi adanya sambungan kabel atau suara *sound system* yang kurang baik, lampu yang kurang terang, audiens terhalang oleh suatu bangunan, salinan suara yang tidak terbaca dan sebagainya.

3. Masalah dalam menerima pesan.

Penerima pesan juga sering menghadapi suatu masalah. Masalah yang muncul dalam menerima pesan antara lain adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, tempat duduk yang kurang nyaman, lampu yang kurang terang, dan kondisi lain yang mengganggu konsentrasi penerima.

4. Masalah dalam menafsirkan pesan.

Masalah utama yang sering terjadi dalam menafsirkan pesan adalah perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran pesan, dan perbedaan reaksi emosional. Perbedaan latar belakang mencakup perbedaan usia, tingkat pendidikan, status sosial, jenis kelamin, kesehatan, latar belakang budaya, popularitas, agama dan sebagainya dapat mengganggu proses komunikasi.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2014: 8) kinerja adalah proses komunikasi yang sedang berjalan, dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, yang menyangkut menciptakan harapan jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2011: 259) kinerja (*performance*) adalah:

1. Perbuatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja yang berdaya guna.
2. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas diberikan kepadanya.

3. Keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.
4. Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja (*performance*) merupakan prestasi nyata yang diimplementasikan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Jadi dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian hasil kerja seseorang dalam sebuah perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sesuai tanggungjawab yang diberikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

#### **2.1.3.2 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2014: 85) terdapat tujuh indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

## 3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

## 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang

mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitas motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pangkuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang dan diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### **2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relatif standar prestasinya, menurut Serdamayanti (2011: 264) tujuan penilaian kerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu hasil.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan secara optimal.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang baik antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

#### **2.1.3.4 Manfaat Penilaian Karyawan**

Menurut Wibowo (2014: 193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja, antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakuka dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

#### **2.1.3.5 Hambatan-Hambatan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Penilaian yang dilakukan secara adil dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang kurang berprestasi biasanya mendapatkan teguran atau himbauan, dengan begitu diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian pidak atasan harus dapat memberikan penilaian terhadap karyawannya dengan lebih berhati-hati. Menurut Serdamayanti (2011: 126) beberapa faktor yang

mungkin menjadi hambatan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan standar

Perubahan yang tidak konsisten dan berubah-ubah akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan.

2. Perbedaan sifat manajer

Manajer mempunyai sifat dan karakter yang berbeda-beda. Penilaian kinerja karyawan bisa menjadi berbeda karena sifat manajer.

3. Perbedaan

Manajer dapat menjadi bias karena etnis, jenis kelamin atau golongan tertentu. Untuk menghindari hal tersebut manajer harus berpegang pada pedoman atau standar tertulis dan hasil penilaian prestasi pun harus dilakukan secara tertulis agar dapat dipertanggung jawabkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Secara ringkas sebelumnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

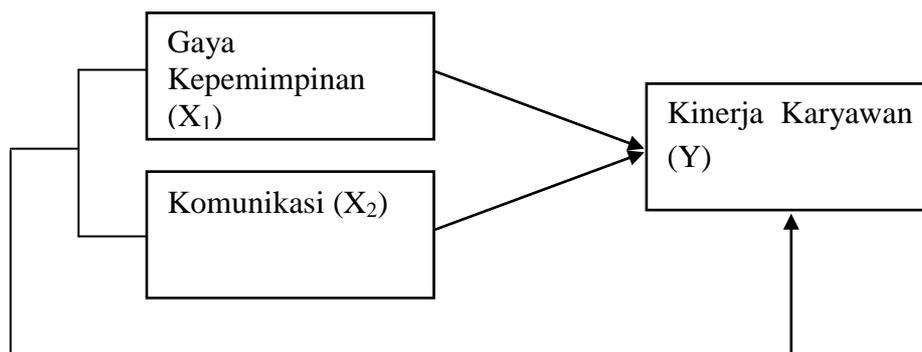
**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu.

| No | Peneliti                         | Judul Penelitian  | Variabel Penelitian   | Metode Penelitian                | Hasil Penelitian   |
|----|----------------------------------|---|---|----------------------------------|--|
| 1. | Nurhamiden, Trang (2015)         | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Polisi Pada Polda Sulut Manado                                   | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi<br>X3=Pembagian Kerja<br>Y=Kinerja Polisi | Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja polisi, namun secara parsial pembagian kerja tidak signifikan.   |
| 2. | Wiguna (2015)                    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) Distribusi Area Bali Selatan | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi<br>X3=Pendidikan<br>Y=Kinerja Karyawan    | Analisis regresi linear berganda | Menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 3. | Fabio, Hubeis, Puspitawan (2016) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan                               | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Motivasi Kerja<br>Y=Komitmen Organisasi              | Analisis regresi linear berganda | Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terkait indikator penjelasan tentang <i>reward</i> . Motivasi kerja mempunyai pengaruh paling besar adalah indikator bangga menyelesaikan pekerjaan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling besar adalah indikator membanggakan organisasi kepada orang lain. Kinerja mempunyai pengaruh paling besar adalah indikator kemampuan kerja sama dengan orang lain. |

|    |                              |  |  |                                  |  |
|----|------------------------------|--|--|----------------------------------|--|
| 4. | Hartono, Rotinsulu (2015)    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado                     | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi Kerja<br>X3=Pembagian Karyawan<br>Y=Kinerja Karyawan | Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan  |
| 5. | Sumaki, Rita, Soepeno (2015) | Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi Kerja<br>X3=Pembagian Karyawan<br>Y=Kinerja Karyawan | Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan secara simultan disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 6. | Azwar (2016)                 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Archoplan Indonesia Surabaya              | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi Kerja<br>X3=Disiplin Karyawan<br>Y=Kinerja Karyawan  | Analisis regresi linear berganda | gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena ketiga variabel bebas mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.   |
| 7. | Sariadi (2013)               | Gaya Kepemimpinan dan Motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada bagian sekretariat TNI AL LAntamal VIII di Manado            | X1=Gaya Kepemimpinan<br>X2 = Motivasi Karyawan<br>Y=Kinerja Karyawan                       | Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor TNI AL Lantamal VIII Manado.   |
| 8. | Lakoy (2015)                 | Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada  | X1=Komunikasi<br>X2=Kerjasama<br>X3=Kelompok<br>X4=Kreativitas<br>Y=Kinerja Karyawan       | Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukan komunikasi, kerjasama kelompok, dan kreativitas, secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Aryaduta Manado.  |

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Dari uraian diatas, maka dapat dibuat suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis

Menurut Good, Scates (1954) dalam Nazir (2009: 151) menyatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati, dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah selanjutnya.

Secara garis besar, kegunaan hipotesis adalah memberikan batasan serta memperkecilkan jangkauan penelitian dan kerja penelitian, menyiagakan peneliti kepada kondisi fakta dan hubungan antara fakta yang kadangkala hilang begitu saja dari penelitian, sebagai alat yang sederhana dalam memfokuskan fakta yang bercerai-berai tanpa koordinasi kedalam suatu kesatuan penting dan menyeluruh,

dan panduan dalam pengujian serta penyesuaian dengan fakta antar fakta (Nazir, 2009: 151).

Berdasarkan kerangka pemikiran serta tinjauan pustaka yang jelaskan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh dan terhadap kinerja karyawan pada PT Mexindo Mitra Perkasa Di Kota Batam.

H<sub>2</sub> : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Mexindo Mitra Perkasa Di Kota Batam.

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan dan komunikasi secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Mexindo Mitra Perkasa Di Kota Batam..