

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengumpulkan informasi yang terkait serta relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Dalam tinjauan pustaka, peneliti mencari akses ke berbagai sumber referensi seperti jurnal, buku, artikel dan dokumen terkait lainnya untuk mendapatkan informasi terbaru dan terkini tentang topik yang sedang diteliti.

2.1.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian terdahulu untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang pengetahuan yang telah ada, mengidentifikasi bagian-bagian penelitian yang masih belum tercakup, dan membangun kerangka konseptual yang kokoh bagi penelitian saat ini. Dengan demikian, penelitian terdahulu membantu penulis dalam merumuskan pertanyaan penelitian yang relevan dan merancang metodologi yang sesuai untuk menjawabnya. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya menjadi panduan yang berharga bagi pengembangan penelitian Gaya Komunikasi Pimpinan Bidang Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar Dalam Menumbuhkan Kinerja Pegawai. Untuk mengembangkan wawasan, peneliti meninjau penelitian terdahulu tentang strategi komunikasi organisasi.

Tinjauan literatur dari penelitian terdahulu merupakan sumber informasi yang digunakan oleh peneliti. Peneliti mengamati karya ilmiah yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya dan mengambil kutipan yang relevan untuk

mendukung dasar penelitian, terutama jika karya ilmiah tersebut memiliki konteks dan pemahaman serupa mengenai topik yang sedang diteliti.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Riau 2022 (Skripsi)	Imelda Sapitri	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dalam gaya komunikasi pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai, seorang pimpinan melakukan proses komunikasi dengan bawahan untuk memberikan informasi dan mendapatkan informasi kembali dari bawahan tersebut, begitu pula dengan pimpinan.	Pada penelitian sebelumnya berfokus pada pimpinan yang melakukan proses komunikasi dengan bawahan untuk menyampaikan informasi, pada penelitian saya berfokus pada gaya komunikasi pimpinan.
2	Gaya Komunikasi Kepala Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Banda Aceh Dalam Meningkatkan	Natasya raudhatul Ulfa, rahmat Saleh, dan Sari Rahamani	Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan	Hasil penelitian ini Kepala Dinas menggunakan empat jenis gaya komunikasi dalam kepemimpinannya, yaitu <i>the</i>	Pada penelitian sebelumnya pimpinan menggunakan empat jenis gaya komunikasi dalam

	Kinerja Pegawai 2023 (Jurnal)		pendekatan deskriptif	<i>equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, dan the relinquishing style.</i>	kepemimpinannya yaitu <i>the equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, dan the relinquishing style.</i> , sedangkan pada penelitian saya pimpinan menggunakan gaya Komunikasi <i>The Equalitarian Style.</i>
3	Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Divisi Produksi PT. Banteng Pratama Rubber 2023 (Jurnal)	Rahmat Setiana, Sukarelawati, Desi Hasbiyah	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif	Hasil dari penelitian ini kepala bagian diisi produksi cenderung menggunakan gaya komunikasi <i>equalitarian, structuring, dynamic.</i>	Pada penelitian sebelumnya menggunakan gaya komunikasi <i>equalitarian, structuring, dynamic.</i> Sedangkan pada penelitian saya menggunakan gaya komunikasi <i>The Equalitarian Style.</i>
4	Gaya Komunikasi Pimpinan Badan Pemberdayaan Masyarakat Aceh Selatan Dalam	Rina Nurahman	Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menggunakan dua gaya komunikasi	Pada penelitian sebelumnya menggunakan dua gaya komunikasi yaitu

	Memotivasi Semangat Kerja Pegawai 2017 (Skripsi)		metode deskriptif	yaitu gaya komunikasi satu arah (<i>The Controlling Style</i>) dan gaya komunikasi dua arah (<i>The Equalitarian Style</i>).	<i>controlling</i> , dan <i>equalitarian</i> . Sedangkan pada penelitian saya menggunakan gaya komunikasi <i>The Equalitarian Style</i> .
5	Gaya Komunikasi Pimpinana Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. White And Blue Di Pekanbaru 2015 (Jurnal)	Putri Wulandari	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan PT. White And Blue adalah komunikasi kekeluargaan dan komunikasi yang fleksibel berdasarkan gaya komunikasi yang digunakan yaitu <i>The Equalitarian Style</i> .	Pada penelitian sebelumnya berfokus pada gaya kepemimpinan <i>equalitarian style</i> , sedangkan pada penelitian saya menggunakan gaya komunikasi <i>The Equalitarian Style</i> .

2.1.2 Tinjauan Komunikasi

2.1.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses di mana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan melalui berbagai media dengan dampak yang khusus.

Proses komunikasi melibatkan lima elemen utama, yaitu komunikator, pesan, media, komunikan, dan efek. Secara umum, komunikasi adalah tindakan

penyampaian pesan dari satu individu kepada individu lainnya yang terjadi sebagai bagian dari interaksi sosial.

Manusia selalu melakukan interaksi dengan manusia yang lain. Dalam interaksi tersebut, terjadi pertukaran simbol-simbol baik itu verbal maupun nonverbal. Namun, bila tidak sesuai ketika pertukaran simbol terjadi maka komunikasi yang berjalan tidak efektif. (Inggar, 2015)

Komunikasi adalah salah satu kegiatan inti yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia karena manusia adalah makhluk sosial yang saling berinteraksi. (Solihat, P, & Solihin, 2015)

Raymon S. Ross dalam buku Pengantar Ilmu Komunikasi menjelaskan definisi komunikasi sebagai suatu proses untuk memilih dan mengirimkan simbol yang dapat membantu pendengar untuk membangkitkan arti atau respons dari informasi atau pemikiran serupa yang dimaksud oleh komunikator.

Dalam pengertian paradigmatis, komunikasi berarti memiliki tujuan karena ada pesan yang harus disampaikan dan dikomunikasikan kepada komunikan baik secara lisan, tatap muka, atau melalui media. (Rismawaty, P, & Surya, 2014)

Berdasarkan pengertian tersebut, disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi antar individu untuk menyampaikan atau mengubah sikap, pendapat, perilaku baik secara lisan maupun tak langsung melalui media. Beberapa definisi komunikasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut Harold Laswell, komunikasi adalah gambaran tentang siapa, menjelaskan apa, melalui media apa, untuk siapa, dan apa efek yang dapat ditimbulkan.
2. Carl J. Hovland mendefinisikan komunikasi sebagai proses (komunikator) menyampaikan sinyal seperti lambang atau kata-kata untuk merubah tingkah laku orang lain (komunikan).
3. Onong Uchjana Effendi menjelaskan tentang komunikasi yang berarti penyampaian simbol yang berarti dari seseorang kepada orang lain dengan maksud agar mengerti dalam merubah perilakunya.

Dari beberapa definisi komunikasi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau pesan dari seseorang yang ditujukan untuk orang lain dengan adanya timbal balik yang terjadi.

2.1.2.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Kegiatan komunikasi dapat menghabiskan sebagian besar waktu dalam kehidupan manusia yang menunjukkan tingginya kepentingan komunikasi. Namun, dalam praktiknya meskipun komunikasi merupakan kegiatan rutin sehari-hari di kehidupan manusia seringkali terjadi kegagalan dalam mengirim pesan atau informasi dari komunikator ke komunikan.

Menurut Cangara dalam buku “*Interpersonal Skill: Tips Membangun Komunikasi dan Relasi*”, unsur-unsur komunikasi meliputi:

a. Sumber

Dalam situasi komunikasi, sumber adalah individu atau kelompok yang bertanggung jawab mengirimkan informasi. Sumber dapat berupa individu tunggal, kelompok, partai, organisasi atau lembaga.

b. Pesan

Pesan merujuk pada isi yang akan disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi.

c. Media

Media adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan. Dalam komunikasi interpersonal, panca indera berfungsi sebagai media, atau pesan yang dapat disampaikan melalui saluran seperti telepon.

d. Penerima

Penerima merujuk kepada pihak yang menerima pesan yang telah dikirim oleh sumber atau komunikator. Penerima bisa berupa individu tunggal atau lebih dari satu, dalam bentuk partai, kelompok, atau bahkan sebuah negara.

e. Pengaruh

Pengaruh atau dampak mencerminkan perubahan dalam pemikiran, perasaan dan perilaku penerima sebelum dan sesudah menerima pesan.

f. Umpan Balik

Umpan balik merupakan salah satu bentuk dari dampak yang berasal dari penerima. Meskipun umpan balik biasanya berasal dari penerima, terkadang dapat juga terjadi dari elemen-elemen lain seperti pesan atau media, bahkan sebelum pesan mencapai penerima.

g. Lingkungan

Lingkungan atau situasi merupakan faktor-faktor tertentu yang dapat memengaruhi terjadinya proses komunikasi.

2.1.2.3 Fungsi Komunikasi

Peran penting dari adanya komunikasi adalah terjadinya interaksi dan pertukaran informasi antar individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam organisasi berfungsi untuk memwadahi koordinasi dan kolaborasi antar anggota, serta memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dipahami dan memiliki tujuan yang baik untuk seluruh anggota. Penting bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem komunikasi yang efektif agar informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh semua anggota.

Menurut William I. Gordon dalam buku Solihat, Maulin dan Solihin yang berjudul "*Interpersonal Skill: Tips Membangun Komunikasi dan Relasi*" fungsi komunikasi dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Sebagai Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial menjelaskan bahwa komunikasi itu sangat penting sebagai landasan untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk memperoleh kebahagiaan, untuk

keberlangsungan hidup agar terhindar dari tekanan seperti lewat komunikasi yang menghibur dan dapat membangun hubungan dengan orang lain.

2. Sebagai Komunikasi Ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk mengekspresikan perasaan-perasaan (emosi) manusia. Perasaan-perasaan tersebut dapat dikomunikasikan melalui pesan nonverbal seperti perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, sedih, takut.

3. Sebagai Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan yaitu, mengajari, menginformasikan, mengubah sikap, mendorong perubahan, dan juga menggerakkan tindakan. Instrumen komunikasi tidak hanya untuk membangun dan menciptakan suatu hubungan melainkan juga dapat menghancurkan suatu hubungan.

2.1.2.4 Tujuan Komunikasi

Komunikasi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang tepat antar komunikandan dan komunikator. Informasi ini mencakup berbagai aspek seperti pengetahuan, emosi, ide, emosi. Melalui proses komunikasi, informasi tersebut dapat diterima dengan baik apabila kualitas komunikasi yang baik dan penyampaian informasi dapat diterima dengan benar oleh penerima.

Menurut Onong Uchjana Effendi dalam bukunya “Dimensi-dimensi Komunikasi”, tujuan komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Social Change/Social Participation*

Tujuan utama komunikasi adalah untuk memicu perubahan sosial dan partisipasi masyarakat. Ini memberikan informasi kepada masyarakat dengan tujuan akhir agar mereka mendukung dan berpartisipasi dalam tujuan informasi tersebut disampaikan.

b. *Attitude Change*

Perubahan sikap merupakan kegiatan dalam komunikasi yang bertujuan untuk mengubah sikap individu atau masyarakat dengan memberikan informasi. Contohnya, memberikan informasi tentang hidup sehat dengan harapan bahwa masyarakat akan mengubah sikapnya dan menjalankan pola hidup sehat.

c. *Opinion Change*

Perubahan pendapat yang dapat memberikan informasi kepada masyarakat dengan tujuan mengubah pendapat atau persepsi individu. Misalnya, memberikan informasi tentang isu-isu pemilu untuk membentuk pendapat yang mendukung kebijakan.

d. *Behavior Change*

Perubahan perilaku ini merupakan tujuan komunikasi dengan mengubah perilaku individu atau masyarakat dengan memberikan informasi. Misalnya, memberikan informasi tentang perilaku hidup sehat

supaya masyarakat mengubah perilaku mereka dengan mengikuti pola hidup sehat.

2.1.2.5 Hambatan Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, seorang pemimpin sering kali mengalami hambatan-hambatan yang mengganggu proses komunikasi dan mengakibatkan komunikasi menjadi kurang efektif. Ada beberapa faktor penghambat komunikasi dalam buku Rismawaty yang berjudul Pengantar Ilmu Komunikasi yaitu:

1. Hambatan Sosio-Antro-Psikologi

Ferdinand Tonnies mengategorikan hambatan sosiologis menjadi dua tipe, yaitu *Gameinschaft* dan *Gesellschaft*. *Gameinschaft* mengacu pada interaksi sosial yang bersifat pribadi, statis dan kurang rasional, seperti dalam lingkungan keluarga. Sementara *Gesellschaft* mencakup interaksi sosial yang bersifat non-pribadi, dinamis, dan rasional, seperti lingkungan kerja atau organisasi. Hambatan antropologis, melibatkan pengenalan identitas komunikan sebagai target komunikasi termasuk aspek etnis, ras, atau latar belakang budaya. Dengan memahami identitas komunikan, komunikator dapat mengerti unsur-unsur seperti kebudayaan, gaya hidup, norma, kebiasaan, kehidupan, dan bahasa mereka. Terakhir, ada hambatan psikologis yang dapat membuat komunikasi sulit berhasil jika komunikan sedang mengalami emosi negatif seperti kecewa, sedih, marah, bingung, atau iri. Komunikan juga bisa memiliki prasangka (*prejudice*) terhadap komunikator.

2. Hambatan Semantis

Hambatan semantis muncul dari faktor komunikator sendiri. Faktor semantis ini berkaitan dengan bahasa yang digunakan oleh komunikator sebagai alat untuk menyampaikan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Terkadang, hambatan semantis mungkin timbul karena perbedaan antara kata-kata yang memiliki ejaan dan pengucapan yang serupa, namun memiliki makna yang berbeda.

2.1.3 Tinjauan Komunikasi Organisasi

2.1.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Hubungan antara komunikasi dengan organisasi berfokus pada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Ilmu komunikasi meninjau bentuk komunikasi apa yang digunakan dalam organisasi, metode dan teknik apa yang digunakan, media yang digunakan dan bagaimana proses terjadinya komunikasi itu, faktor apa yang menjadi hambatan dalam organisasi serta lingkungan organisasi memengaruhi kegiatan organisasi.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2001: 31-32) menjelaskan tentang definisi komunikasi organisasi sebagai interpretasi pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang rumit. Yang termasuk dalam bidang ini meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan

satuan pengurus, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan mengevaluasi program. (Rismita, 2009)

Komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan atau posisi yang berada dalam suatu organisasi. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menunjukkan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan kemudian anggota yang lain menafsirkan menjadi sebuah kegiatan dan menciptakan pesan baru. (Ruliana, 2014)

2.1.3.2 Komponen Komunikasi Organisasi

Dalam proses komunikasi organisasi, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan. Menurut Ruliana beberapa komponennya diantara lain:

1. Jalur komunikasi internal, eksternal, atas-bawah, bawah-atas, horizontal, serta jaringan.
2. Induksi antara lain orientasi yang tersembunyi dari para karyawan, kebijakan dan prosedur, serta keuntungan para karyawan.
3. Saluran, antara lain media elektronik (*email, internet*), media cetak (*memo, surat menyurat, bulletin*) dan tatap muka.
4. Rapat seperti *briefing*, rapat staff, rapat proyek, dan mendengar pendapat umum.
5. Wawancara seperti seleksi, tampilan kerja dan promosi karir.

2.1.3.3 Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan jalannya organisasi. Menurut Knootz tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi Tindakan ke arah kesejahteraan satu perusahaan. (Ruliana, 2014)

Liliweri menyebutkan empat tujuan komunikasi organisasi, antara lain:

1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat
2. Membagi informasi
3. Menyatakan perasaan dan emosi
4. Melakukan koordinasi

Komunikasi memiliki peran penting dalam berfungsinya internal perusahaan. Harold Knootz (dalam Ruliana 2014:24) mengungkapkan bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi yang dibutuhkan untuk:

- a. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan
- b. Mengembangkan rencana pencapaian
- c. Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya yang lain dengan cara yang efektif dan efisien.
- d. Memilih, mengembangkan, dan menilai anggota-anggota organisasi.
- e. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana di mana orang-orang dapat memberikan pendapat.
- f. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

2.1.3.4 Hambatan Dalam Komunikasi Organisasi

Menurut Warren R. Plunkett dan Raymond F. Atner (dalam Ruliana 2014:34) ada lima hambatan atau gangguan komunikasi yang kerap muncul dalam komunikasi organisasi yaitu:

1. *Management Level* (Tingkatan Level)

Dalam organisasi terdapat peringkat manajemen yaitu, *top*, *upper*, *middle* dan *lower* dan tingkatan manajemen tersebut dapat terjadi penyampaian pesan/informasi yang sepenuhnya berlangsung dengan lancar, ditinjau dari arah atau aliran informasi.

2. *Number of People Supervised* (Jumlah Staf yang Berada Dalam Kendali)

Staf atau karyawan yang berada langsung dibawah pengawasan seorang pimpinan kurang dari 12 orang, maka komunikasi mengenai bidang tugas atau pekerjaannya lebih lancar. Sebaliknya jika yang dibawah pengawasannya lebih dari 12 orang maka komunikasinya cenderung terhambat.

3. *The Rank of Position In the Organization* (Jenjang Kepangkatan, Jabatan, dan Status atau Kedudukan di dalam Organisasi)

Jika jenjang kepangkatan, jabatan dan status kedudukan di dalam organisasi terlalu jauh maka komunikasi yang terjadi kurang lancar dan menjadi kaku.

4. *Change in Manager* (Pergantian Manajer)

Perubahan atau penggantian manajer atau perubahan sikap dari manajer dapat mengakibatkan perubahan dalam pola komunikasi dari atasan ke bawahan.

5. *Manager Interpretation* (Interpretasi Manajer)

Masing-masing manajer memiliki pola pikir yang dapat menjelaskan dan pola berhubungan yang berbeda terhadap para karyawan.

2.1.4 Tinjauan Gaya Komunikasi

2.1.4.1 Definisi Gaya Komunikasi

Setiap manusia memiliki gaya komunikasi yang menjadi ciri khas dalam berkomunikasi yang bersifat personal. Sehingga gaya komunikasi dapat dikatakan menjadi suatu kepribadian yang ada dalam diri setiap orang yang sulit di ubah. Untuk dapat memahami gaya komunikasi setiap orang harus dapat menciptakan dan mempertahankan gaya komunikasi pribadi sebagai ciri khasnya. Gaya komunikasi mencakup kepribadian yang ada dalam setiap diri manusia, sehingga sulit untuk melihat orang mengubah gaya komunikasinya. Hal itu terjadi karena merubah gaya komunikasi yang dimiliki oleh seseorang tidak mudah karena gaya komunikasi itu sudah melekat dalam pribadi seseorang.

Gaya komunikasi adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan tujuan agar mendapatkan umpan balik dari orang lain terhadap pesan yang disampaikan. Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss mengungkapkan bahwa gaya komunikasi ditandai dengan adanya keinginan

atau maksud untuk membatasi, memaksa, mengatur perilaku dan tanggapan orang lain. (Isryadania, 2022)

Seorang pimpinan memiliki berbagai gaya komunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi dengan bawahannya. Gaya komunikasi yang digunakan seorang pimpinan dalam suatu organisasi menggambarkan perpaduan perilaku dan gaya komunikasi yang telah menjadi ciri khasnya. Gaya seorang pimpinan memiliki pola dasar yaitu mendahulukan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai.

2.1.4.2 Macam Macam Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi atau *communication style* menurut Tubbs & Moss adalah perilaku antar pribadi yang memiliki keistimewaan yang dapat digunakan dalam kondisi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari beberapa kumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk memperoleh umpan balik. (Sapitri, 2022) Berikut beberapa macam-macam gaya Komunikasi menurut Tubbs dan Moss:

1. *The Controlling Style* (Gaya Mengendalikan)

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan yang ditandai dengan adanya maksud untuk membatasi, mengatur perilaku, dan opini orang lain. Orang yang menggunakan gaya komunikasi ini disebut dengan komunikator satu arah (*one way communication*). Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini lebih memperhatikan kepada pengiriman pesan di banding upayanya untuk berbagi pesan. Mereka tidak memiliki ketertarikan dan perhatian terhadap respon bermanfaat untuk kepentingan pribadi mereka. Para pengirim pesan satu arah tidak memikirkan pandangan negatif orang

lain, namun berusaha untuk menggunakan kekuasaan mereka untuk memaksa orang lain mematuhi pemikirannya.

2. *The Equalitarian Style* (Gaya Kesamaan atau Komunikasi Dua Arah)

Gaya komunikasi ini memiliki aspek yang sangat penting sebagai landasan kesamaan yang ditandai dengan adanya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan atau tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Pada gaya komunikasi ini, kegiatan komunikasi dilakukan secara terbuka agar anggotanya dapat santai dan informal. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta mampu menjalin hubungan baik dengan orang lain baik dalam lingkungan pribadi maupun lingkungan kerja. Gaya komunikasi ini juga memudahkan kegiatan komunikasi dalam organisasi karena komunikasi ini sangat efektif dalam memelihara empati dan kerja sama dalam mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang rumit serta dapat menjamin berlangsungnya kegiatan penyampaian informasi di antara anggota dalam suatu organisasi.

3. *The Structuring Style* (Gaya Komunikasi Terstruktur)

Dalam komunikasi ini menggunakan pesan-pesan verbal secara tulis maupun lisan untuk melaksanakan perintah yang akan dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Komunikator memberikan perhatian lebih pada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan berbagai informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. *The Relinquishing Style* (Gaya Komunikasi Melepaskan)

Komunikasi ini lebih kepada menerima pendapat atau gagasan orang lain daripada keinginan untuk memberi perintah walaupun komunikator memiliki hak untuk memberikan perintah kepada orang lain. Pada komunikasi ini pengiriman pesan akan efektif ketika komunikator bekerja sama dengan orang yang memiliki pengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas yang diberikan.

5. *The Dynamic Style* (Gaya Komunikasi Dinamis)

Komunikasi dinamis yang dimaksud adalah memiliki kecenderungan agresif karena pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan. Komunikasi yang dinamis sering digunakan oleh para penggiat kampanye ataupun *supervisor*. Tujuannya adalah untuk merangsang pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan baik dengan memberikan perintah lebih. Komunikasi ini efektif digunakan untuk mengatasi permasalahan yang bersifat kritis, namun dengan syarat bahwa pegawai memiliki kemampuan kritis dalam mengatasi masalah tersebut.

6. *The Withdrawal Style* (Gaya Komunikasi Menarik Diri)

Ketika gaya komunikasi ini digunakan persoalan yang muncul adalah melemahnya proses komunikasi, yang artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang menggunakan komunikasi ini untuk berinteraksi dengan orang lain karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang akan di hadapi oleh orang-orang tersebut. Komunikasi ini tidak layak

digunakan dalam komunikasi organisasi karena biasanya digunakan untuk menghindari komunikasi dengan orang lain. Dalam keadaan tertentu pimpinan akan menggunakan gaya komunikasi ini, yaitu ketika pimpinan sedang tidak ingin berkomunikasi dengan bawahan.

2.1.5 Tinjauan Pimpinan

2.1.5.1 Definisi Pimpinan

Menurut Joseph, kepemimpinan adalah hubungan yang saling memberikan pengaruh antara pemimpin dan karyawan untuk perubahan atau tujuan bersama. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak dapat diperoleh dalam jangka waktu yang cepat melainkan melalui proses yang panjang. (Renaldi, 2022)

Menurut Kartono kepemimpinan adalah masalah hubungan dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pimpinan dan bawahan. (Renaldi, 2022)

Berdasarkan pengertian yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki peran penting dalam suatu organisasi yang memiliki kemampuan dalam suatu bidang sehingga pemimpin tersebut mampu untuk memberikan pengaruh kepada orang lain untuk menjalankan tugasnya demi mencapai tujuan bersama.

2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan tanda bahwa setiap pemimpin berhubungan langsung dalam situasi sosial yang diwujudkan dalam interaksi antar

individu dalam suatu organisasi. Ada beberapa fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Vethzal Rivai, yaitu:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini memiliki sifat satu arah dan seorang pemimpin menjadi komunikator dari pihak yang menentukan bagaimana, apa, bilamana, dan dimana perintah tersebut harus dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efisien. Kepemimpinan dapat dikatakan efisien jika pemimpin dapat menggerakkan dan memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini memiliki sifat dua arah dalam berkomunikasi. Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan melakukan musyawarah dengan orang-orang yang berada di bawah perintahnya sehingga dapat ikut serta memberikan masukan atau informasi berupa *feedback* untuk menyempurnakan keputusan yang telah disepakati sebelumnya.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin harus bisa menggerakkan orang-orang yang berada di bawah perintahnya dalam pengambilan keputusan atau pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti kebebasan dalam melakukan semua hal, namun harus dapat mengendalikan dan terarah ketika melakukan sesuatu dengan tidak ikut campur atau mengambil tugas orang lain.

d. Fungsi Delegasi

Dalam pelaksanaan fungsi ini seorang pemimpin memberikan wewenang dalam mengambil keputusan baik nanti hasilnya akan disetujui atau tidak disetujui. Fungsi delegasi ini artinya kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi dari seorang pemimpin harus dapat dipercaya dan bisa membantu seorang pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Maksud dari fungsi pengendalian adalah bahwa seorang pemimpin yang berhasil memiliki kemampuan untuk mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama. Pada fungsi ini dapat dicapai melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menjadi seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas, jujur, adil, dan bertanggung jawab serta memiliki keberanian untuk mengambil suatu keputusan dan memiliki kemampuan komunikasi dengan baik. Komunikasi menentukan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki bawahan yang akan memberikan pendapat atau ide yang akan disampaikan. Seorang pemimpin harus bisa mengambil suatu keputusan berdasarkan apa yang dianggap benar demi keberlangsungan tujuan organisasi tersebut. Pemimpin dapat dikatakan berhasil jika bisa memberikan pengaruh kepada orang lain melalui kemampuannya dalam menjalankan fungsi komunikasi dengan baik.

2.1.5.3 Tipe Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rifai dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan maka akan terjadi berlangsungnya aktivitas kepemimpinan. Komunikasi pimpinan merupakan proses, perilaku, metode komunikasi yang terhubung dan memiliki dampak langsung terhadap kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan aspek dan metode komunikasi seseorang pemimpin agar dapat terus membangun sikap dan perilaku kepemimpinannya dalam kelompok atau organisasi tersebut.

Pada pelaksanaan aktivitas kepemimpinan maka akan terlihat gaya-gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan ini dapat mendeskripsikan tipe kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan yang memiliki pola pada kepentingan melaksanakan tugas.
- b. Gaya kepemimpinan yang memiliki pola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
- c. Gaya kepemimpinan yang memiliki pola untuk mencapai kepentingan bersama.

Dari tiga pola yang sudah dijelaskan diatas dapat terbentuk perilaku kepemimpinan yang menjadi tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Pada tipe ini kepemimpinan menempatkan kekuasaan di tangan satu orang yaitu pemimpin yang dapat bertindak sebagai penguasa tunggal.

Kedudukan dan tugas bawahannya hanya sebagai pelaksana perintah. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan para bawahan dianggap tidak mampu bertindak sesuai perintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini berkebalikan dengan tipe kepemimpinan otoriter karena pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat. Kepemimpinan diberikan dengan penuh pada setiap orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan berdasarkan kehendak dan kepentingan masing-masing.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai penunjang utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai kemampuan. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.

2.1.6 Tinjauan Kinerja Pegawai

2.1.6.1 Definisi Kinerja

Secara Etimologis pengertian kinerja dapat diartikan sebagai *performance* yang berasal dari Bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja biasanya sebagai simbol kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang

dibebankan. Jadi, kinerja adalah hasil dari segala bentuk tindakan dan kebijakan dalam rangkaian usaha kerja pada jangka waktu tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

Navi O'Reilly menjelaskan hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Kualitas komunikasi yang baik dan juga intensitas komunikasi yang cukup membuat kinerja para pegawai menjadi lebih efektif dan efisien. (Ruliana, 2014)

Menurut Suranto Aw (dalam Rahmawati 2021:19) kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tugas tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja merupakan sebuah kondisi yang menjelaskan tentang sejauh mana organisasi telah mencapai hasil kerja dan prestasi pegawai.

Swanson dan Gradous mengatakan bahwa dalam sistem organisasi berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari rangkaian kinerja pekerjaan merupakan masukan dari usaha kinerja lainnya. Karena adanya saling ketergantungan, maka perolehan kinerja yang kecil dalam suatu tugas pekerjaan menghasilkan perolehan yang besar secara menyeluruh. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada keefektifan dan efisiensi perilaku kerja. (Ruliana, 2014)

Menurut Moehariono, kinerja merupakan penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. (Rahmawati, 2021)

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan mengenai pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu organisasi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Dalam suatu organisasi, karyawan yang satu dengan karyawan yang lain memiliki kinerja yang berbeda. Menurut Devis (dalam Ruliana 2014:145), perbedaan ini disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) antara lain:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Hal ini berarti karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk posisi jabatannya dan memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas sehari-hari, maka akan mudah untuk mencapai kinerja yang di harapkan.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi ini terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi kondisi di lingkungan kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan, yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.3 Kriteria Penilaian Kinerja

Mitchell (Ruliana 2014:148) menjabarkan lima aspek yang dapat dijadikan sebagai kriteria penilaian kinerja diantaranya:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of work*)

Kualitas pekerjaan karyawan akan menampilkan kinerja yang dimilikinya. Jika kualitas kerja yang dihasilkan baik, maka hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Sebaliknya, jika seorang karyawan menghasilkan kualitas kerja yang buruk maka dapat dilihat bahwa kinerja yang dimiliki juga buruk.

2. Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Karyawan yang mampu bekerja sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedures*) yang ada di perusahaan, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah diberikan, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan aktif dalam menemukan pengetahuan baru, kreativitas, ataupun informasi baru yang akan menunjang performa kerjanya dan dapat menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah salur pemikiran atau rencana yang digunakan dalam penelitian untuk mengarahkan penelitian yang sedang dilakukan. Kerangka pemikiran bertujuan untuk menjadi panduan dalam mengembangkan konsep dan ide-ide penelitian, serta untuk menjaga konsistensi dan hubungan yang baik antara berbagai konsep dalam sebuah penelitian.

Penelitian yang berjudul **Gaya Komunikasi Pimpinan Bidang Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar Dalam Menumbuhkan Kinerja Pegawai** menggunakan fokus penelitian perilaku dan kerja sama dalam menumbuhkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teori Konsep Gaya Komunikasi menurut Tubbs dan Moss dalam (Ruliana, 2014) yang menyatakan bahwa gaya komunikasi yang digunakan seorang pimpinan dalam suatu organisasi menggambarkan perpaduan perilaku dan gaya komunikasi yang telah menjadi ciri khasnya. Gaya seorang pimpinan memiliki pola dasar yaitu mendahulukan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai.

2.2.1 Perilaku Antar Pribadi

Perilaku manusia merupakan salah satu tujuan dari hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Setiap individu pasti memiliki pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Perilaku antarpribadi merupakan salah satu fungsi dari interaksi antar individu dengan lingkungannya dalam sebuah organisasi untuk mempengaruhi individu lainnya dalam mencapai tujuan organisasi yang disebut pemimpin. (Mia, Afgani, & Afriantoni, 2024)

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan perilaku memiliki pengaruh yang sangat besar dan bersifat menentukan keefektifan suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku seorang pemimpin didasarkan pada gaya komunikasinya yang berpengaruh terhadap sikap dan respon dari anggota tim.

A. Proses Terbentuknya Perilaku

Ada dua acara dalam pembentukan sebuah perilaku yakni penguatan positif (motivasi dan penguatan negatif. Motivasi adalah keadaan dimana psikologis menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan tingkah tertentu. Motivasi pada individu diartikan sebagai kekuatan seseorang dalam melaksanakan kegiatan.

B. Bentuk Perilaku Antar Pribadi

Perilaku antar pribadi terdiri dari berbagai bentuk, tergantung dari aspek mana, seperti perilaku motivasi, perilaku tidak termotivasi, perilaku refleksi, perilaku otomatis, perilaku dipelajari, perilaku instingtif.

2.2.2 Kerja Sama

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kerja sama adalah kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama. Soerjono Soekanti menjelaskan bahwa kerja sama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. (Saffanah, Azza, & Saffanah, 2022)

Kerja sama dalam sebuah tim sangat dipengaruhi oleh cara pimpinan dalam berkomunikasi. Gaya Komunikasi yang terbuka dapat membangun hubungan kerja yang lebih erat antar anggota. Kerja sama sangat penting dalam setiap organisasi untuk dapat mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pengertian kerja sama tersebut, ada beberapa unsur-unsur dalam kerja sama antara lain:

a. Dua Orang atau lebih

Artinya kerja sama akan berjalan jika ada dua pihak atau lebih yang melakukan kesepakatan. Oleh karena itu, sukses tidaknya kerja sama

ditentukan oleh peran dari kedua orang atau kedua belah pihak yang berkerja sama.

b. Aktivitas

Menunjukkan bahwa kerjasama terjadi karena adanya aktivitas yang dikehendaki bersama, sebagai sarana untuk mnecapai tujuan dan membutuhkan strategi.

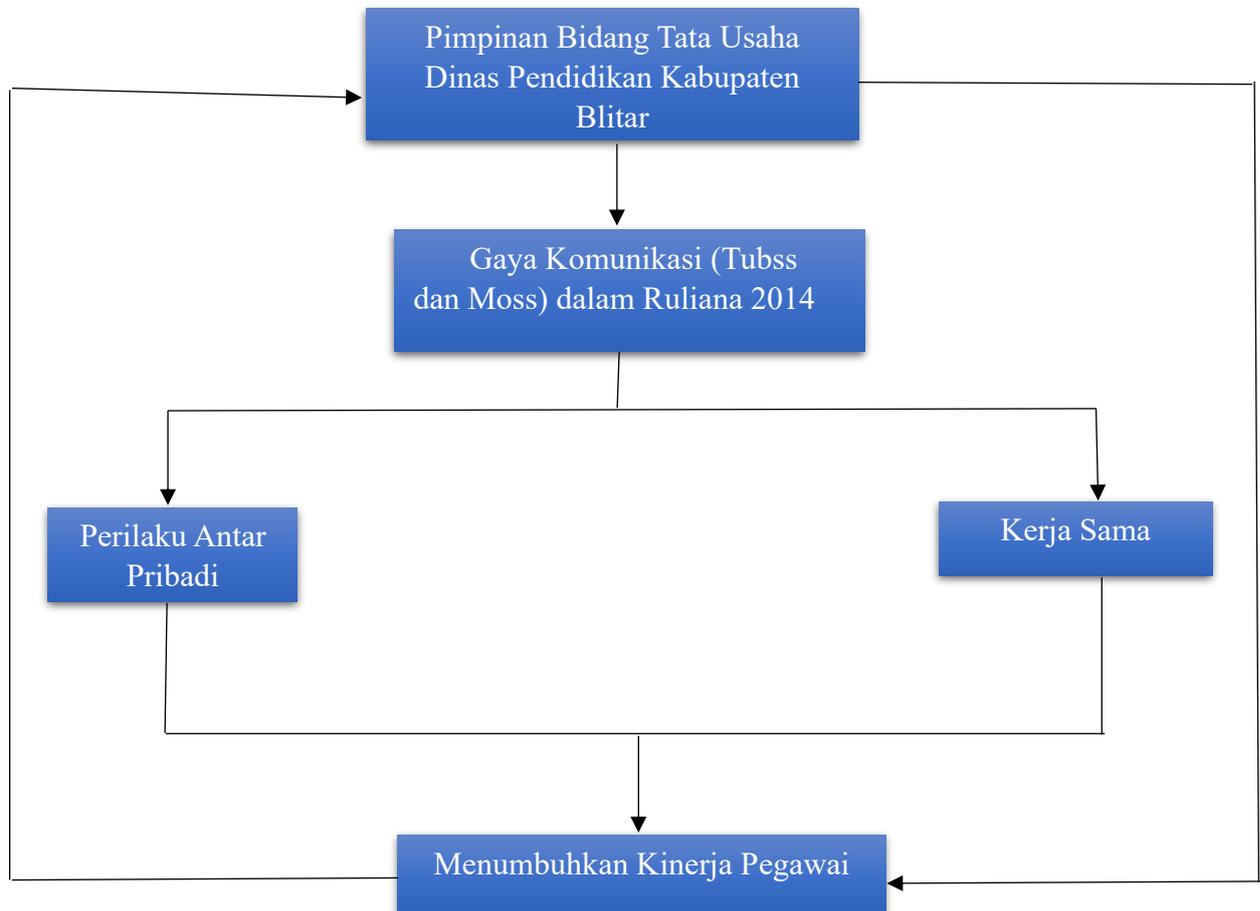
c. Tujuan Target

Merupakan aspek yang menjadi sasaran dari kerja sama usaha tersebut, biasanya adalah keuntungan secara finansial maupun non finansial yang diterima oleh kedua belah pihak.

d. Jangka Waktu Tertentu

Menunjukkan bahwa kerja sama dibatasi oleh waktu, artinya ada kesepakatan antara kedua belah pihak kapan kerja sama akan berakhir. Dalam hal ini, tentu saja setelah tujuan yang disepakati telah tercapai.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti November 2024