BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Pimpinan harus menjadi contoh teladan yang baik, adil, jujur, serta taat terhadap aturan perusahaan. Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam perusahaan. Faktor kepemimpinan, dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Robbins (dalam Sehfudin 2011) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kartini (dalam Sehfudin 2011) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses

tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Sehfudin, 2011).

Menurut Siagian yang dikutip Sutrisno (2009:213) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya.

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan. Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam usaha memahami perilaku kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan untuk mengejar tujuan (Robbins dan Judge, 2009)

Berdasarkan definisi-definisi dari para ahli diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tindakan yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan yang mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan orang lain yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaan guna untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Donni dan Suwatno (2011:157-158), gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

   Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk motifasi para karyawan.
2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan prilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadp nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari ketrrampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

White dan Lippit (Harbani, 2013:46), mengemukakan tiga (3) gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Otokratis

   Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri "policy" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya.Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan.Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya. Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

   a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
   b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
   c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah :

   a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
   b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.

c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.

d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Kepemimpinan Demokrasi

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "human relation" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.

b. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.

c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.

d. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya.

e. Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahannya adalah :

a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
c. Memberikan persyaratan tingkat "skilled" (kepandaian) yang relative tinggi bagi pimpinan.
d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihpahaman.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini:

a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah :

a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan tepisah dari bawahan.
c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustasi, dan merasa kurang aman.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teori gaya kepemimpinan transaksional yang dikemukakan oleh Bass.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan

pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam kontes organisasional oleh Bernard Bass.

Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasikan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja. (Mamesah dan Kusmaningtyas,2009)

Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (Bycio dkk dalam Mamesah dan Kusmaningtyas,2009:38)

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa

yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass, dalam Mamesah dan Kusmaningtyas,2009:39).

Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (dalam Maulizar, dkk 2010) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

2.1.1.2 Faktor-faktor Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transaksional

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yulk, 2009), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (Mamesah Kusmaningtyas,2009:41) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan

kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

   Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawaan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*).

   Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ni bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipunproses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekeja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

   Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang

dilaksanaka masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam meyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

2.1.2 Komunikasi

Vardiansyah, 2010:3, kata "komunikasi" berasal dari bahasa Latin**,** *communis*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar katanya *communis* adalah *communico*, yang artinya berbagi (Stuart, dalam Vardiansyah, 2010 : 3). Menurut Cooley yang dikutif Setiadi, (2008: 239-240):

> "Komunikasi berarti mekanisme yang mengadakan hubungan antara manusia dan yang mengembangkan semua lambing dari pikiran, bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan (*space*) serta menyediakan tepat waktunya".

Dalam hal ini, yang dibagi adalah pemahaman bersama melalui pertukaran pesan. Komunikasi sebagai kata kerja (*verb*) dalam bahasa Inggris, *communicate*, berarti :

1. Untuk bertukar pikiran – pikiran, perasaan perasaan, dan informasi;
2. Untuk membuat tahu;

3. Untuk membuat sama; dan
4. Untuk mempunyai sebuah hubugan yang simpatik.

Sedangkan dalam kata benda (*noun*), *communication*, berarti :

1. Pertukaran symbol, pesan – pesan yang sama, dan informasi;
2. Proses pertukaran di antara inividu – individu melaluisistem simbol – simbol yang sama;
3. Seni untuk mengekspresikan gagasan – gagasan; dan
4. Ilmu pengetahuan tentang pengiriman informasi (Stuart,).

Sedangkan definisi komunikasi menurut Carl I. Hovland, Janis, an Kelley adalah :

"*Communication is the process by which an individual transmits stimuly (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*".

"Dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus Dengan kata lain, komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal". (Muhammad, 2009 : 2)

2.1.2.1 Unsur - unsur Dasar Komunikasi

Komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi, jika ada seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau dudukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima, dan efek. Unsur-unsur ini bisa juga di sebut elemen atau komponen komunikasi.

1. Komunikator

   Komunikator adalah pihak yang mengirim pesan kepada khlayak atau komunikan. Karena itu komunikator bisa disebut pengirim, sumber, *source*, *encoder*.

   Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting, terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Oleh karena itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi, dan juga kaya ide serta penuh daya kreativitas.

2. Pesan

   Dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi, pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda.

   Pesan pada dasarnya bersifat abstrak. Untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, mimik, gerak – gerik, bahas lisan, dan bahasa tulisan (Cangara, 2009 : 23).

3. Media

   Dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi (Cangara, 2009 : 119), media adalah alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Ada beberapa pakar psikologi memandang bahwa dalam komunikasi antarmanusia, maka media yang paling dominasi

dalam berkomunikasi adalah pancaindera manusia seperti mata dan telinga. Pesan – pesan yang diterima selanjutnya oleh pancaindera selanjutnya diproses oleh pikiran manusia untuk mengontrol dan menentikan sikapnya terhadap sesuatu, sebelum dinyatakan dalam tindakan.

Sedangkan dalam Buku Pengantar Ilmu Komunikasi, media bentuk jamak dari medium medium komunikasi diartikan sebagai alat perantara yang sengaja dipilih komunikator untuk menghantarkan pesannya agar sampai ke komunikan. Jadi, unsur utama dari media komunikasi adalah pemilihan dan penggunaan alat perantara yang dilakukan komunikator dengan sengaja. Artinya, hal ini mengacu kepada pemilihan dan penggunaan teknologi media komunikasi. (Vardiansyah, 2010 : 24 - 26)

4. Komunikan

   Komunikan atau penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

5. Efek

   Efek komunikasi diartikan sebagai pengaruh yang ditimbulkan pesan komunikator dalam diri komunikannya. Terdapat tiga tataran pengaruh dalam diri komunikasn, yaitu kognitif (seseorang menjadi tahu tentang sesuatu), afektif (sikap seseorang terbentuk, misalnya setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu), dan konatif (tingkah laku, yang membuat seseorang bertindak melakukan sesuatu).

2.1.2.2 Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi menurut Mulyana (2010 : 5) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Sosial

   Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyarakan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, untuk kelansungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

   a. Pembentukan konsep diri

      Konsep diri adalah pandangan kita mengenai siapa diri kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Konsep diri yang paling dini umumnya dipengaruhi oleh keluarga, dan orang – orang dekat lainnya dekat sekitar kita, termasuk kerabat, mereka itulah yang disebut dengan *significan others*.

   b. Pernyataan eksistensi diri

      Orang berkomunikasi untuk menunjukkan dirinya eksis. Inilah yang disebut aktualisasi diri atau lebih tepat lagi pernyataan eksistensi diri.

   c. Untuk keberlangsungan hidup, memupuk hubungan, dan memperoleh kebahagiaan

      Komunikasi, dalam konteks apapun, adalah bentuk dasar adaptasi terhadap lingkungan. Melalui komunikasi pula kita dapat memenuhi kebutuhan emosional kita dan meningkatkan kesehatan mental kita.

Komunikasi sosial mengisyaratkan bahwa komunikasi dilakukan untuk pemenuhan diri, untuk merasa terhibur, nyaman dan tentram dengan diri sendiri dan juga orang lain.

2. Komunikasi Ekspresif

   Erat kaitannya dengan komunikasi sosial adalah komunikasi ekspresif yang dapat dilakuakan baik sendirian ataupun dalam kelompok.. komunikasi ekspresif tidak bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan – perasaan (emosi) kita.

3. Komunikasi Ritual

   Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual, yang biasanya dilakukan secara kolektif.

4. Komunikasi Instrumental

   Komunikasi istrumenyal mempunyai beberapa tujuan umum : menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga untuk menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang bersifat memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikannya akurat dan layak untuk diketahui. (Mulyana, 2010 : 5)

2.1.2.3 Proses Komunikasi

Sebagai suatu proses, komunikasi mempunyai persamaan dengan bagaimana seseorang mengekspresikan perasaan, hal – hal yang berlawanan (kontradiktif), yang sama (selaras, serasi), serta melewati proses menulis, mendengar, dan mempertukarkan informasi.

Menurut Effendy (dalam Setiady 2009:63), proses komunikasi adalah berlangsungnya penyampaian ide, informasi, opini, kepercayaan, perasaan dan sebagainya oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan lambang, misalnya bahasa, gambar, warna, dan sebagainya yang mempunyai syarat.4

Menurut Courtland L. Bovee dan John V. Thil dalam *Business Communication Today*, proses komunikasi (*communication process*) terdiri atas enam tahap, yaitu :

1. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan

   Sebelum proses penyampaian pesan dapat dilakukan, maka pengirim pesan harus menyiapkan idea tau gagasan apa yang ingin disampaikan kepada pihak lain atau *audience*. Ide dapat diperoleh dari berbagai sumber yang terbentang luas dihadapan kita. Dunia ini penuh dengan berbagai macam informasi, baik yang dapat dilihat, didengar, dicium, maupun diraba. Ide – ide yang ada dalm benak kita disaring dan disusun ke dalam suatu memori yang ada dalam jaringan otak, yang merupakan gambaran persepsi kita terhadap kenyataan.

2. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

   Dalam suatu proses komunikasi, tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna.. proses komunikasi dimulai dengan adanya ide dalam pikiran, yang kemudian diubah ke dalam bentuk pesan – pesan seperti dalam bentuk kata – kata, ekspresi wajah, dan sejenisnya, untuk kemudian dipindahkan kepada orang lain.

   Agar ide dapat diterima dan dimengerti secara sempurna, pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal, yaitu subjek (apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan), audiens, gaya personal, dan latar belakang budaya.

3. Pengirim menyampaikan pesan

   Setelah mengubah ide – ide ke dalam suatu pesan, tahap berikutnya adalah memindahkan atau menyampaikan pesan melalui berbagai saluran yang ada kepada si penerima pesan.

4. Penerima menerima pesan

   Komunikasi antara seseorang dengan orang lain akan terjadi, bila pengirim mengirimkan suatu pesan dan penerima pesan tersebut.

   Pesan yang diterima adakalanya sempurna, namun tidak jarang hanya sebagian kecil saja.

5. Penerima menafsirkan pesan

   Setelah penerima menerima suatu pesan, tahap berikutnya ialah bagaimana ia dapat menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah dimengerti dan tersimpan di dalam benak pikiran si penerima

pesan. Selanjutnya, suatu pesan baru dapat ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaiman yang dimaksud oleh pengirim pesan.

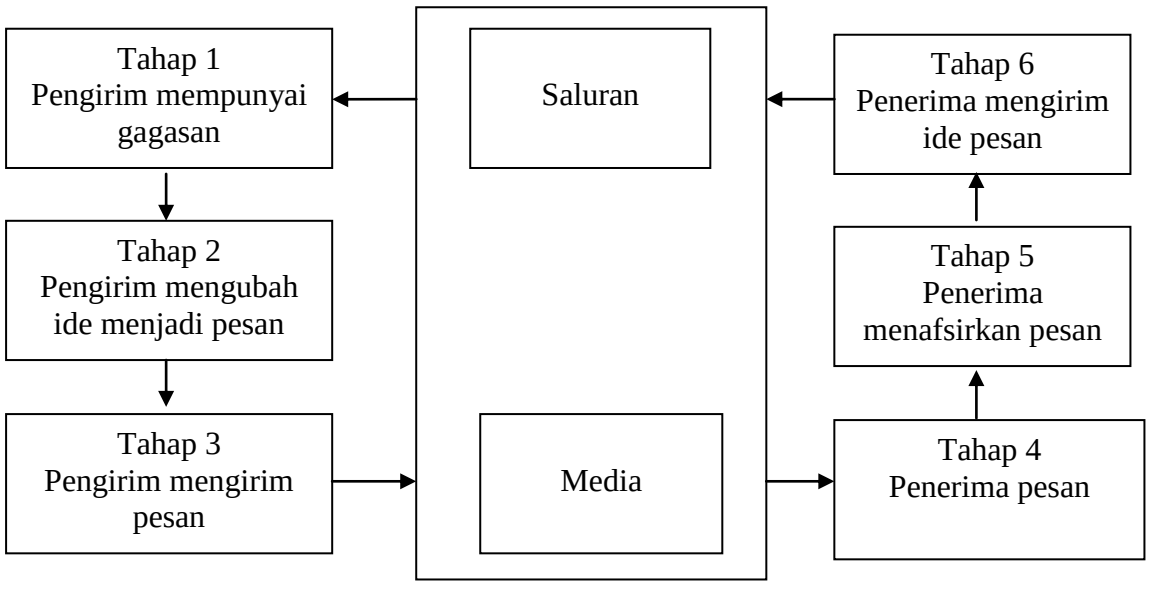
6. Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim.

   Umpan balik (*feedback*) adalah penghubung akhir dalam suatu mata rantai komunikasi. Ia merupakan tanggapan penerima pesan yang memungkinkan pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan.

   Setelah menerima pesan, penerima akan memberi tanggapan dengan cara tertentu dan member sinyal terhadap pengirim pesan.

Umpan balik memegang peranan penting dalam proses komunikasi, karena ia memberi kemungkinan bagi pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan. Di samping itu, adanya umpan balik dapat menunjukan adanya faktor – faktor penghambat komunikasi, misalnya perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran kata – kata, dan perbedaan reaksi secara emosional. (Purwanto, 2010 :1

Gambar 2.1
Proses Komunikasi



Sumber : Purwanto, 2010 : 12

2.1.2.4 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur hubungan manusia. Struktur ini didesain oleh manusia dank arena itu tidak sempurna. Organisasi bertumbuh dan bertambah matang sebagian melalui skema yang didesain dan sebagian lagi melalui suatu keadaan yang tidak diatur.

Selanjutnya Kochler mengatakan bahwa organisasi adalah system hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Muhammad, 2009 : 23 – 24).

2.1.2.5 Pengertian Komunikasi Organisasi

Goldhaber memberikan definisi komunikasi sebagai berikut : "*Organizational communications is the process of creating and exchanging messages within anetwork of interdependent relationship to cope environmental uncertainly*".

Dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah – ubah (Muhammad, 2009 : 67).

2.1.2.6 Dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

1. Komunikasi Internal

   Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. brennan sebagai : "*Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the*

firm which gets work done (operation and management)". (Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dalam manajemen)) (Muhammad, 2009 : 68).

Untuk memperoleh kejelasan, komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi dan dua jenis, yaitu :

a. Dimensi komunikasi internal

   Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

   1) Komunikasi vertikal

      Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communications*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*).

   2) Komunikasi horizontal

      Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesame karyawan, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Effendy (dalam Rusnandi;2012-19) bentuk-bentuk komunikasi internal menurut dipandang dari struktur organisasi dalam psikologi manajemen.

a. Komunikasi Vertikal *(Vertical Communication)*

   Komunikasi dari bawah keatas dan sebaliknya dalam rantai komando organisasi, komunikasi vertikal dibagi dua macam yaitu:

   - Komunikasi Kebawah *(Down Ward Communication)*

     Komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencangkup kebijakan pimpinan, instruksi, dan memo resmi.

   - Komunikasi Keatas *(Up Ward Communication)*

     Mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam sebuah organisasi dan mencangkup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.

b. Komunikasi Horizontal *(Horizontal Communication)*

   Komunikasi yang mengalir melintas berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.

c. Komunikasi Diagonal *(Cross communication)*

   Komunikasi bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi serta penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran keatas, kebawah ataupun horizontal.

b. Jenis komunikasi internal

Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni :

3) Komunikasi persona (personal communication)

Komunikasi persona ialah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan cara tatap muka dan bermedia.

4) Komunikasi kelompok (group communication)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan kelompok orang dalam situasi tatap muka.

Seperti halnya dengan komunikasi antarpesona, yang dimaksudkan dengan komunikasi kelompokn di sini adalah komunikasi secara tatap muka, seperti komunikasi yang terjadi dalam rapat, *briving*, *brainstorming*, dan upacara bendera.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada instansi – instansi pemerintah seperti departemen, direktorat, jawatan, dan pada perusahaan – perusahaan besar, disebabkan oleh luasnya ruang lingkup, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat (*public relations officer*) daripada oleh pimpina sendiri. Yang dilakukan oleh pimpinan sendiri adalah terbatas pada hal – hal yang dianggap sangat penting, yang tidak bias diwakilkan kepada orang lain, umapamanya perundingan (*negotiation*) menyangkut kebijakan organisasi. Yang

lainnya dilakukan oleh kepala humas (PR) yang dalam kegiatan komunikasi eksternal merupakan tangan kanan pimpinan.

Komunikasi eksternal terdapat dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepaa organisasi.

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

   Komunikasi dari organisasi kepada khalayak, pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidak – tidaknya ada hubungan batin. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa diduga.

   Komunikasi dari organisasi kepada khalayak dapat melalui berbagai bentuk seperti : Majalah organisasi, *Press release*, Artikel surat kabar atau majalah, Brosur, Leaflet, Poster, Konferensi pers

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

   Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek ari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkn kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya controversial (menyebabkan adanya yang pro dan kontra di kalangan khalayak), maka ini disebut opini publik (*public opinion*). (Effendy dalam Rusnandi, 2012).

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Di bawah ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan yang diungkapkan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Pendapat Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009: 9) adalah :

"perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)". Gomes dalam Mangkunegara (2009: 9) mengemukakan:

"sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas"

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan suatu tingkat kemajuan seseorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson *et.all* (dalam Mangkunegara, 2009: 10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan *(capacity to perform)* terdiri dari:

a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain.
b. Karakteristik kompetisi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.
c. Karakteristik psikologi, yaitu niliai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk Bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

3. Dukungan Organisasi

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan.

Misal: kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi tiga hal kemauan, dukungan serta kesempatan yang diberikan perusahaan adalah hak yang mutlak diperlukan sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada di dalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

2.1.3.3 Indikator Dalam Kinerja

Menurut Sulistiyanti (2010 : 228) yang menjadi indikator dalam variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuntitas, sesuai standar yang ditetapkan organisasi.
2) Disiplin kerja, yaitu kepatuhan karyawan terhadap ketentuan organisasi dan ketepatan waktu penyelesaian tugas/pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.
3) Efektivitas dan Efisiensi kerja, yaitu kemampuan memanfaatkan segala sumber daya organisassi secara tepat, sehinga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu dan hasil masimal.
4) Tanggung jawab, yaitu kesiapan karyawan dalam mengemban tugas dan kewenagan sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, termasuk kesiapan menangung segala akibat yang terjadi dari pekerjaanya.
5) Hubungan antar sesama, yaitu kemampuan untuk memilihara hubungan yang harmonis antar sesama karyawan dan hubugan antar atasan dengan bawahan dalam rangka meningkatkan kerja sama.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai baik di perusahaan maupun di pemerintahan memerlukan adanya suatu pengawasan. Pengawasan dengan kata lain merupakan suatu penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dan untuk kemajuan pegawai itu sendiri. Pengertian penilaian kinerja pegawai

dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM* , yaitu:

> "Penilaian prestasi kerja (*Performance apparaissal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya" (Mangkunegara, 2009:10).

Berdasarkan definisi di atas, penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara merupakan hal yang dilakukan pimpinan untuk menerapkan disiplin kepada pegawai. Penerapan disiplin dimaksudkan supaya pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM* , yaitu:

1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai Performance yang baik.
7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

(Mangkunegara, 2009:11).

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pangguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedomanstandar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

(Wibowo, 2007:331-332).

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapar bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar

membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar.

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penillaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Agus Sunyoto yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

(Mangkunegara, 2009:10-11).

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat). SDM pegawai pemerintahan yang berbasis *e-Government* harus dapat menguasai penggunaan teknologi, khususnya teknologi sistem informasi.

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

(Mangkunegara, 2009:22).

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa terjadai adanya kekacauan dan kerugian.

Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara, yaitu:

1) Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
4) Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

(Mangkunegara, 2009:22).

Penggunaan penilaian kinerja pegawai juga memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Penilaian kinerja menuntut seorang pemimpin dan pegawai harus kerja sama dengan tujuan utama sebagai patokan.

2.1.3.5 Pengertian Efektifitas Kinerja

Efektifitas adalah melakukan tugas yang benar sedangkan efisiensi adalah melakukan tugas dengan benar. Penyelesaian yang efektif belum tentu efisien begitu juga sebaliknya. Yang efektif bisa saja membutuhkan sumber daya yang

sangat besar sedangkan yang efisien barangkali memakan waktu yang lama. Sehingga sebisa mungkin efektivitas dan efisiensi bisa mencapai tingkat optimum untuk kedua-duanya.(Revianto,dalam Mokodompit, 2010)

Pengertian Efektivitas merupakan pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektifitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.(Revianto,dalam Mokodompit, 2010).

Dengan adanya pengertian efektivitas karyawan maka dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas karyawan adalah suatu penyelesaian tugas dengan baik dan benar oleh karyawan sehingga dapat mencapai efesiensi dan efektivitas pekerjaan.

2.1.4 Peneliti Terdahulu

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Maulizar1, Said Musnadi2, Mukhlis Yunus2 Tahun 2012	Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh.	Peneliti terdahulu menggunakan 3 variabel	Sama-sama memakai X1 sebagai variable independen dan y sebagai variable dependen.
2	Arif Sehfudin, tahun 2011	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu menggunakan 4 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable independen.
3	Franky Ramli Mokodompit tahun 2010	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pada PT.Radio Memora Anoa Indah	Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable dependen.
4	Ruyatnasih, Anwar Musadad, Beni Hasyim	Pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan PT Mitabuana Jayalestari	Gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable x1 dan Y.
5	M.L. Voon1, M.C. Lo2, K.S. Ngui1, N.B. Ayob2	The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector	Gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kepuasan karyawan	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable x1 sebagai variable dependen.

		organizations in Malaysia			
6	Harianto, Wiguna dan Rakhmad tahun 2008	Pengaruh stress kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan Proyek Mall Golf Surabaya	stress kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu menggunakan 4 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable independen.
7	Agrifa Toar Sitepu tahun 2013	Beban kerja dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara tbk Cabang Manado	Beban Kerja dan Motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu menggunakan 3 variabel	Sama-sama memakai variable kinerja sebagai variable dependen.
8	Rahmila[1] Sari, Mahlia Muis[2], Nurjanah Hamid[3]	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri kantor cabang Makassar	Kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Peneliti terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel tetapi 1 variabel berbeda	Sama-sama memakai variable X1, dan Y.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception.* Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. (Wibawa, 2010:4)

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dan Avolio (Wibawa, 2010:5), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

2.2.2 Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan

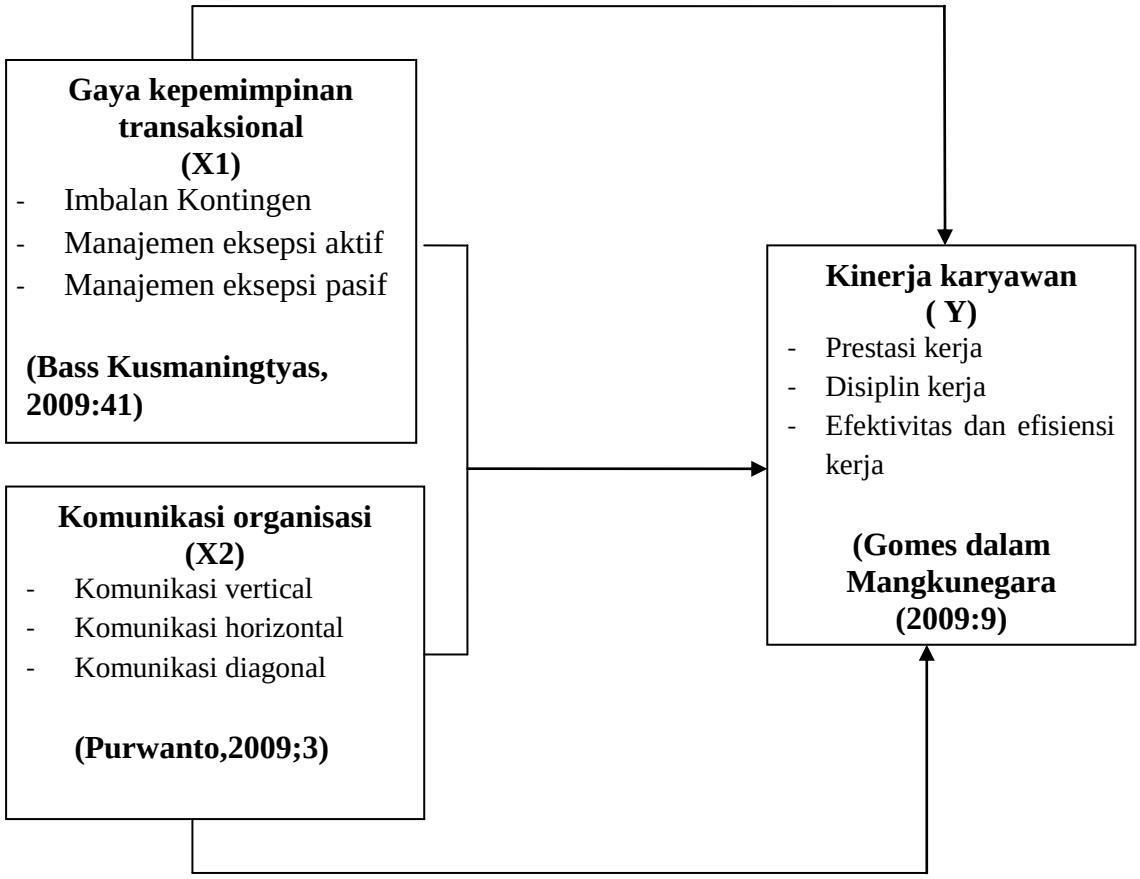
Komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui supervisi yang baik dimana supervisor berkomunikasi dengan karyawan. (Menurut Luthans dalam Aftoni Sutanto (2010:124)

James G. Robbins dan Barbara S. Jones, dalam bukunya Effective for today manajer (dalam Arif Sehfudin,2011), bahwa: "Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna dan Pace & Faules (dalam Arif Sehfudin,2011) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui komunikasi yang tepat, yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus disampaikan kepada bawahan untuk melaksanakan dan mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Pace & Faules (dalam Arif Sehfudin, 2011) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja juga dijelaskan oleh Thomas (dalam Arif Sehfudin, 2011) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.



Gambar 2.1
paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) dalam Umi Narimawati (2010) dikatakan bahwa:

> "Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan."

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut,bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja di PT Patisa Cakra Mandiri
2. Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja di PT Patisa Cakra Mandiri
3. Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Patisa Cakra Mandiri