BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa tercapainya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instansi, jawatan, perusahaan dan lembaga sehingga suatu organisasi akan behasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Menurut Wilson Bangun (2012:339) menyatakan bahwa:

"Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya."

Menurut George R. Terry (2008:152) mengungkapkan bahwa:

"Kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka."

Menurut Robbins (2006:49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu.

Menurut Durga Devi Pradeep dan N.R.V. Prabhu (2011:59) menyatakan:

The success of an organisation is reliant on the leader's ability to optimise human resources. A good leader understands the importance of employees in achieving the goals of the organisation, and that motivating the employees is of paramount importance in achieving these goals.

Sedangkan menurut Sopiah (2008:108) ada tiga implikasi penting dalam batasan kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dan pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawaha maka semua sifat kepemimpinan seorang manager akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.
3. Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pimpinan juga dapat mempengaruhi bawahan.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:139) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan, kepemimpinan juga memfokuskan pada tujuan yang dicapai dan pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Teori Kepemimpinan

2.1.2.1 Teori Jalur Sasaran

Menurut Wilson Bangun (2012:352) ada beberapa teori mengenai kepemimpinan yang diantaranya adalah teori Jalur-Sasaran (goal-path model/GPM) yang dikembangkan oleh Robert House yang berpendapat bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

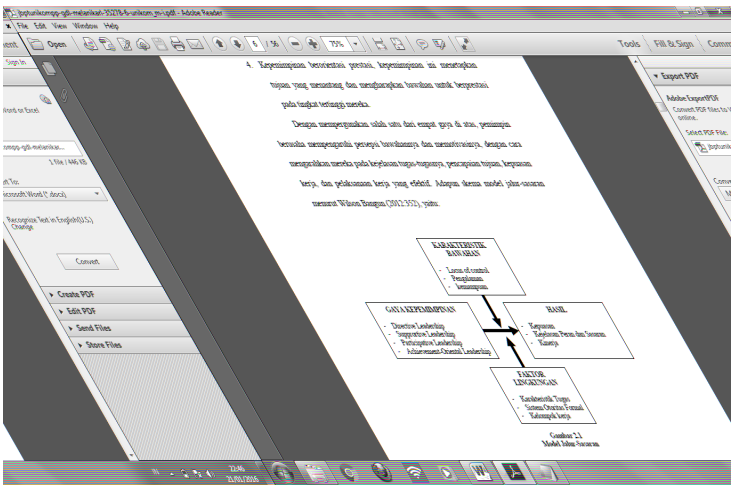
Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:158), House mengkategorikan perilaku pemimpin kedalam empat kelompok, antara lain:

1. Kemepimpinan direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan mereka, menjadwalkan kerja untuk

dilkukan dan memberikan bimbingan khusus atau pedomaan mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan yang mendukung (supportif), kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. Kepemimpinan partisipasif kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun skema model jalur-sasaran menurut Wilson Bangun (2012:352), yaitu:



Gambar 2.1
Model Jalur Sasaran
Sumber : Wilson Bangun (2012:352)

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Ada dua fungsi penting seorang pempin dan menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:149-150) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas. Dua fungsi penting seorang pemimpin yaitu:

1. **Fungsi Tugas**

Fungsi ini berhubunagn dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secra rasional, adapun fungsi tugas seorang pemimpin adalah:

a. Menciptakan kegiatan : tuga pemimpin adalah menetapkan deskriptif pekerjaan secara jelas untuk karyawan atau bawahannya.
b. Mencari informasi : tugas pemimpin adalah mencari informasi tersebut secara cepat, tepat dan akurat.
c. Memberi informasi : informasi yang diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
d. Memberi pendapat : tugas pemimpin memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu.

e. Menjelaskan : tugas pemimpin yang lian adalah menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban dan hak-hak bawahan.

f. Mengkoordinasikan : tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pmimpin maka organisasi bisa dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuam-tujuannya.

g. Meringkaskan : atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.

h. Menguji kelayakan : jika organisasi berencana untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulunpemimpin harus menguji layal/tidaknya program tersebut.

i. Mengevaluasi : tuga pemimpin yang lian adalah mengevaluasi atau mengendalikan orang atau kegiatan dengan harapan semua kegiatanm atauu orang dalam organisasi bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan dan dapat segera ditanggulangi jika ada penyimpangan.

j. Mendiagnosis : sebelum persoalan muncul, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien daripada tundakan kuratif.

2. Fungsi Pemeliharaan

a. Mendorong semangat : memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, di samping juga tugas karyawan secara pribadi.
b. Menetapkan standar : standar kinerja harus harus ditetapkan dari awal dan hal ini merupakan tugas pemimpin, tanpa standar kinerja yang jelas, karyawan tidak akan tahu apakah dia sudah bekerja dengan baik atau belum.
c. Mengikuti : pemimpin tidak boleh lepas tangan begitu saja stelah tugas didistribusikan, dia tetap harus memantau anak buahnya.
d. Mengekspresikan perasaan : perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan bawahan perlu diekspresikan si pemimpin dengan baik sehingga bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpinnya dengan baik.
e. Mengambil konsensus : tugas pemimpin adalah menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang.
f. Menciptakan keharmonisan
g. Mengurangi ketegangan ; ketegangan yang berlebih akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

2.1.2.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Badrudin (2013:174-179) ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Otokrasi

Kepemimpinan otokrasi disebut juga kepemimpinan diktator atas direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keptusan tanpa berkonsultasi dengan karyawan yang dipengaruh keputusan tersebut. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat ciri-cirinya antara lain:

a. Mengandalkan kekuatan dan kekuasaan yang melekat pada dirinya.
b. Menganggap dirinya paling berkuasa
c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan dan orang lain dianggap tidak tahu.
d. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dan bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat, atau ide.
e. Keras dalam manghadapi prinsip.
f. Jauh dari bawahan.
g. Lebih menyukai bawahan yang bersikap ABS (Asal Bapak Senang).
h. Perintah-perintah diberikan secara paksa.
i. Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

2. Kepemimpinan Demokrasi

Gaya atau tipe kepemimpinan demokrasi dikenal pula dengan kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Gaya demokratik dalam membuat

kebijakan dan keputusan selalu melinatkan kelompok. Dalam melaksanakan tugas, tampak pemimpin lebih banyak memberi bimbingan dan bujukan dalam merangsang partisipasi bawshan. Karena ciri yang mengoptimalkan partisipasi bawahan dalam banyak hal menyebabkan gaya demokratis dikenal dengan gaya partisipasif.

3. Kepemimpian Laisser Faire

Kepemimpinan Laisser Faire (gaya kepemimpinan yang bebas) adalah gaya kepemimpinan yang telah banyak menekankan pada keputusan kelompok. Pada umumnya tipe laisser faire dijalankan oleh pemimpina yang tidak memiliki keahlian. Tipe lairre faire mempunyai ciri-ciri antara lain:

a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
b. Pimpinan tidak ikut aktif berpartisipasi dalam kegiatan kelompok.
c. Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan pada bawahan.
d. Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik
e. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani bawahan.
f. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka..

4. Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka bebas atau nondirective. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit

memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim ke arah tercapainya konsensus.

5. Kepemimpinan paternalistik

Tipe paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dlam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin paternalistik antara lain:

a. Pemimpin bertindak sebagai orang yang belum dewasa.
b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
c. Selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan.
d. Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena ingin bertidak otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan, karena itu bawahan jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kepada pemimpin, dan pimpinan jarang bahkan tidak pernah meminta saran dari bawahan.
e. Pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

6. Kepemimpinan Berorientasi Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan (anggota tim) untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat

menghasilkan konstribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas, faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan

7. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat di kalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (non militer). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik antara lain:

a. Dalam komunikasi lebih banyak menggunakan saluran formal.
b. Dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando atau perintah, baik secaa lisan/tulisan.
c. Segala sesuatu bersifat formal.
d. Disiplin tinggi, kadang-kadang bersifat kaku.
e. Komuniikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat.
f. Pimpinan menghendaki bawahan penuh terhadap semua perintah yang diberikannya.

8. Kepemimpinan Situsional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap atau kontigensi. Dalam kepemimpinan situsional, Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Telling (S1) atau gaya instruktif yaitu perilaku pemimpin dengantugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri

komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, kapan, dimana tugas harus dilaksanakan.

b. Selling (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional atau menawarkan keputusan.
c. Participating (S3) atau gaya partisipasif yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin mampu dan berpengalaman melaksanakan tugas.
d. Delegating (S4) atau gaya delegatif yaitu perilaku hubungan dengan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan kepada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Orang yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas secara psikologis.

2.1.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan hal terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan. Pemberian perintah, laporan, informasi, berita, saran dan menjalin hubungan-hubungan hanya

dilakukan dengan komunikasi saja tanpa kumonikasi proses manajemen tidak akan terlaksana.

Menurut Badrudin (2013:201), dalam bahasa Inggris Common, memiliki arti sama. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (commonness). Melalui komunikasi, seseorang mencoba membagi informasi, gagasan, atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama.

Menurut Richard L. Daft (2011:418) menyatakan bahwa:

"Komunikasi (communication) adalah proses prtukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempengaruhi perilaku."

Menurut Wilson Bangun (2012:360) menyakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada pengirim pesan secara efektif.

Komunikasi bukan hanya sekedar mengirimkan informasi. Mengetahui perbedaan antara berbagi dan membuat pernyataan sangat penting bagi kesuksesan manajemen. Komunikasi yang dikukan oleh manajer diarahkan oleh tujuan, yang berarti bahwa komunikasi ini mengarahkan perhatian semua orang kepada visi, nilai-nilai dan tujuan yang dikehendaki oleh tim atau organisasi, serta mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stacey Lee Hassal (2009:2) mengemukan bahwa:

Communication is central to the way in which teams go about identifying, collecting, discussing, interpretting, and evaluating the information they

have at hand in order to reach a decision or complete the task(s) required of them. Irrespective of the type of team and its tasks, all team members need to interact and exchange in order to achieve their goals.

Menurut Kirti Rajhans (2012:60) menyatakan bahwa :

Communication can help motivate, build trust, create shared identity and spur engagement; it provides a way for individuals to express emotions, share hopes and ambitions and celebrate and remember accomplishments. Communication is the basis for individuals and groups to make sense of their organization, what it is and what it means.

Komunikasi berperan penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat beberapa hal berikut :

1. Dengan komunikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
2. Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja
3. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pimpinan dapat mengetahui keadaan dari bidang yang menjadi tugasnya.
4. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, dan antara atasan karena pengawasan yang jelas dan mantap.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sumber kehidupan organisasi. Tiada kehidupan manusia tanpa komunikasi. Komunikasi adalah dasar bergeraknya organisasi. Para pimpinan harus aktif berkomunikasi. Kalau pimpinan pasif dalam berkomunikasi, administrasi kegiatan organisasi dapat terhenti. Harapan berkomunikasi adalah untuk memperlancar pelaksanaan kerja.

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi sesungguhnya adalah lebih luas dari pada hubungan saja, tetapi juga meliputi cara penyampaian maksud manajemen, mengatakan sesuatu atau menunjukan bagaimana sesuatu tersebut harus dikerjakan dan sebaliknya.

2.1.3.1 Proses dan Unsur-unsur Komunikasi

Menurut Sopiah (2008:143), proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur diantaranya adalah:

1. Pengirim

Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan juga bisa pimpinan

2. Penyandian (encoding)

Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim

3. Pesan

Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan tetapi beraneka ragam perilaku non-verbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka dan lain sebagainya.

4. Saluran

Saluran atau sering disebut dengan media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara langsung. Beberapa saluram media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku dan lain sebagainya.

5. Penerima

Penerima adalah orang yang meneima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.

6. Penafsiran

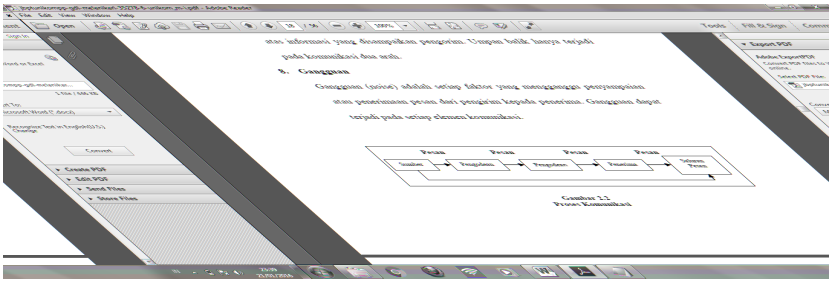
Penafsiran (decoding) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya. Sebagian besar proses decoding dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.

7. Umpan balik

Umpan balik (feedback) pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengorim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

8. Gangguan

Gangguan (noise) adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.



Gambar 2.2

Proses Komunikasi

Sumber: Richard L.Daft (2011:432)

2.1.3.2 Komunikasi Organisasi

Sistem komunikasi yang dianut oleh perusahaan dalam menjalankan arus komunikasi tergantung dari kompleksitas lingkup kerja dari organisasi tersebut. Pengertian sistem adalah sebagai suatu keselurahan komponen/bagian yang saling berinteraksi sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai komunikasi yang efektif dan efisien. Sistem komunikasi yang dianut

oleh organisasi akan langsung mempengaruhi tipe atau jenis komunikasi. Berdasarkan hal ini sistem komunikasi bergantung pada struktur organisasi dan mekanisme koordinasi.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:273) menyatakan bahwa:

> Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri, juga diantara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Richard L. Daft (2011:432) menyatakan bahwa komunikasi di lingkup organisasi biasanya mengalir ke tiga arah: ke bawah, ke atas dan horizontal.

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*), aliran komunikasi formal paling akrab dan jelas, adalah sebutan untuk pesan dan informasi yang dikirimkan dari manajemen puncak kepada bawahan ke arah bawah.

Komunikasi ke bawah biasanya mencakup lima topik berikut:

a. Instruksi dan dasar pekerjaan. Kedua arahan ini menunjukkan cara untuk mengerjakan tugas tertentu dan bagaimana tugas tersebut terkait dengan kegiatan lain di organisasi.
b. Implementasi tujuan dan strategis. Mengimplementasikan strategi dan tujuan baru memberikan informasi tentang target khusus dan perilaku yang diharapkan. Ini memberi arahan bagi di tingkat organisasi yang lebih bawah.

c. Umpan balik kinerja. Kedua pesan ini menilai sebaik apa para individu dan departemen dalam mengerjakan tugas mereka.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas (upward communication) formal meliputi pesan-pesan yang mengalir dari tingkat hierarki organisasi yang lebih bawah ke tingkat yang lebih tinggi. Lima jenis komunikasi ke atas adalah:

a. Laporan kinerja. Pesan ini meliputi laporan periodik yang meninformasikan kinerja para individu dan departemen kepada para manajer.
b. Saran perbaikan. Pesam ini adalah ide-ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur terkait tugas untuk meningkatkan kualitas dan efesiensi
c. Infomasi keuangan. Pesan-pesan ini berhubungan dengan biaya, piutang, volume penjualan, perkiraan laba, laba investasi dan masalah-masalah lain yang menjadi kepentingan manajer senior.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (horizontal communication) adalah pertukaran pesan secara lateral atau diagonal antara sesama pegawai. Komunikasi horizontal dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

a. Pemecahan masalah di dalam departemen. Komunikasi ini dilakukan oleh para anggota departemen yang sama dan menyangkut penyelesaian tugas.
b. Komunikasi antar departemen. Komunikasi antardepartemen memfasilitasi pemyelesaian proyek-proyek atau tugas-tugas gabungan.

c. Inisiatif perubahan dan perbaikan. Komunikasi ini bertujuan untuk membagikan informasi kepada berbagai tim dan departemen yang dapat membantu organisasi berubah, berkembang dan mengalami peningkatan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target /sasaran / kriteria / yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

1. Dharma(1991:2),mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah: "merupakan Sesuatu yang dikerjakan atau produk,jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekolompok orang".
2. Mangkunegara (2001:91), mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah : "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"
3. Soenarmo (2003:91), mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah : "Perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas

yang dibebankan pada seseoarang,organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya".

Ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perilaku nyata seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya di dalam suatu perusahaan. Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu., paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efesiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto,2009:7)

Sedangkan kinerja pegwai menurut Wilson Bangun (2012:231) adalah:

"Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement)

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:215) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Menurut Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009:256) menyatakan bahwa:

Employee performance is an important building block of an organization and factors which lay the foundation for high performance must be analyzed by the organizations. Since every organization cannot progress by one or two individual's effort, it is collective effort of all the members of the organization. Performance is a major multidimensional construct aimed to achieve results and has a strong link to strategic goals of an organization.

Menurut Iqbal Nazili (2012:320) menyatakan bahwa:

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Nurjanah (2008:54) memyatakan bahwa:

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampakpositif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau

pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan untuk memutuskan suatu tindakan.

2.1.4.1 Level – level Kinerja Pegawai

Terkait dengan konsep kinerja, menurut Rummler dan Brache (1995) dalam

Sudarmanto (2009:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Gibson (2002;56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Atribut individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan,

terdiri dari :

a. Karakteristik demografi. Misalnya : umur, jenis kelamin, dan lain-lain
b. Karakteristik kompetensi. Misalnya : bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
c. Karakteristik psikologi. Misalnya : nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

2. Kemauan untuk bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

3. Dukungan organisasi

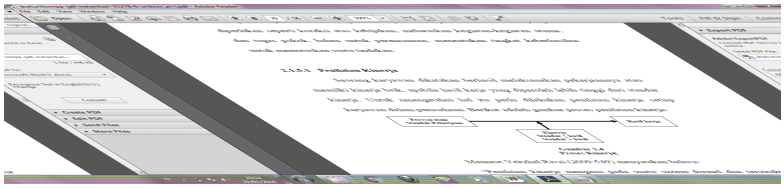
Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya : perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi. Pegawai yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sangat

mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang professional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya. Sastrohadiwiryo, (2001 : 29)

Dari uraian di atas, menggambarkan bawa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju pegawai yang professional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila pegawai penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Penigkatan sikap, perjuangan, pengabdian,disiplin kerja, dan kemampuan professional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi kenyataan

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Seorang Pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memilki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk nmengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Berikut adalah gambar proses penilaian kinerja:



Gambar 2.3
Proses Kinerja Pegawai
Sumber : Wilson Bangun (2012:230)

Menurut Veitzhal Rivai (2009:549) menyatakan bahwa:

"Penilaian kinerja pegawai mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk ketidakhadiran."

Menurut Richard L. Daft (2011:124) menyatakan bahwa:

"Penilaian kinerja pegawai adalah proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian dan pemberian umpan balik pada pegawai."

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Penilian kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Penilaian dapat dilaksanakan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang keryawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil

pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur dengan indikator-indikator yang diantaranya adalah:

1. Kuantitas Hasil Kerja

Sebagian besar organisasi mempersiapkan laporan formal, tentang pengukuran kinerja kuantitatif. Pengukuran-pengukuran ini berhubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, misalkan target pertumbuhan penjualan. Selain itu juga jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Hasil Kerja

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat menegrjakannya sesuai ketentuan.

3. Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran dalam mengerjakannya.

5. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

1. Kesetiaan, yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkahlangkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil penilaian kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan.

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi organisasi melalui peningkatan prestasi dari sumber daya manusia organisasi. Menurut Wilson Bangun (2012:232-233) mengemukakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sitem dan dokumentasi.

1. Evaluasi Antar Individu

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah dilakukan pengembangna baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lian, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini brkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.5 Kesalahan-Kesalahan dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun (2012:246-248) ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi dalam melakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu:

1. Efek Halo

Efek halo adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang pegawai.

2. Kecenderungan Penilaian Terpusat

Kesalahan yang dilakukan karena memberi angka rata-rata dalam menilai kinerja pegawai.

3. Bias Terlalu Linak dan Keras

Kesalahan penilaian yang dilakukan penilai karena menilai sangat baik atau sangat jelek.

4. Pengaruh Kesan Terakhir

Kesalahan dilakukan karena penilai hanya melakukan penilaian pada peristiwa terkahir yang dilakukan karyawan.

5. Prasangka Pribadi

Kesalahan penilaian karena penilai menilai hanya pada satu faktor tertentu saja.

6. Kesalahan Kontras

Kesalahan yang dilakukan penilai karena membandingkan kinerja seorang pegawai dengan karyawan lain, bukan berdasarkan standar kinerja.

7. Kesalahan Serupa dengan Saya

Kesalahan yang terjadi karena penilai selalu membandingkan dengan dirinya dengan pegawai yang dinilai.

2.1.5 Kaitan Antara Variabel

2.1.5.1 Kaitan Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

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.

> Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:139) menyatakan bahwa:
>
> Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja organsasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya oemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpian, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Menurut Wilson Bangun (2012:336) menyatakan bahwa:

"Seseorang akan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi,tergantung pada bagaimana dia melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya."

Menurut Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009:270) menyatakan bahwa:

"The relationship between leadership and performance was indirect as well as direct, which prove the importance of developing leaders throught leadersdip development programs."

Menurut Brindusa maria POPA (2012:126) menyatakan bahwa:

> *The style of leadership affects performance since performance cannot be achieved in the absence of a leadership that can adapt to the changes and challenges of the environment, that knows how to motivate the employees and that encourages them to take more ownership for their work.*

Sedangkan menurut Jonathan Olusola Fatokun, Mulikat O. Salaam dan Fredrick Olatunju Ajegbomogun (2010:2) menyatakan bahwa:

> *For the leader, the challenge is determine on how these factors interact to affect individual behaviour and the work situations can be structured to attain maximum employee job performance. Effective leadership generates increased motivation and effort. Greater motivation and effort are factors that lead to high organizational performance*.

Dan pada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurjanah (2008:139-140) menyatakan bahwa:

> Hubungan antara variabel adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang mengarahkan bawahan untuk tepat dalam penyelesaian tugas merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja

karyawan. Semakin tepat waktu tugas diselesaikan, maka akan menciptakan kinerja karyawan lebih meningkat.

Pada hasil penelitian Darwito (2008:151) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan begitupun pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mulyono (2010:22) yang dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana kepemimpinan yang memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja organsasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi serta menjadi panutan dan teladan.

2.1.5.2 Kaitan Antara Komunikasi dengan Kinerja Pegawai

Karyawan atau Pegawai 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.

Menurut Suwatno dan Donni juni Priansa (2013:276) menyatakan bahwa:

Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan, fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan,

misalnya nanajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengna cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Richard L. Daft (2012:416) meyatakan bahwa

"Peran manajer dalam menciptakan dialog, mengelola komunikasi krisis. Menggunakan umpan balik dan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan.

Menurut M. Kiswanto (2010:1438) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

Komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, berarti komunikasi merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi kinerja karyawan, seyogyanya bagi pimpinan agar terus meningkatkan komunikasinya dan tetap memperhatikan secara terus menerus dengan tidak melupakan variabel lain yang juga sama penting.

Menurut Kirti Rajhans (2012:84) menyatakan bahwa:

It is a self-evident fact that organisational communication plays a vital role in employee motivation and performance as real changes are taking place in modern organisations which confront the new reality of tighter staffing, increased workloads, longer hours and a greater emphasis on performance, risk-taking and flexibility.

Sedangkan menurut Stacey lee hassall (2009:18) menyatakan bahwa:

The relationship between team communication performance shows evidence that communications is positively related to team performance, but this evidence also shows that communication is sometimes not related to team performance.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hubungan antara variabel adalah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan, fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.5.3 Kaitan Antara Kepemimpinan, Komunikasi, dengan Kinerja Pegawai

Manajemen yang baik dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan kontrol. Pemimpin perlu memiliki dan menguasai kemampuan manajerial agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Seorang pimpinan hendaknya memiliki kemampuan yang lebih memadai, sehingga dapat memimpin dan meningkatkan kinerja pegawai yang dipimpinnya.

Selain kemampuan manajerial pimpinan, faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, baik pimpinan maupun pegawai sebagai komponen personil diharapkan mampu menunjukkan kinerja dan

komunikasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang pimpinan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi sehingga harus dapat mengarahkan, mengorganisasikan, mengendalikan, memberi motivasi dan komunikasi yang baik kepada pegawai agar bersama-sama dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Putu Sunarcaya (2008:79) menyatakan bahwa:

"Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja."

Menurut Arif Sehfudin (2011:1) menyatakan bahwa:

"Leadership style has positive influence on employee performance, organizational communication has positive influence on employee performance, and work motivation positive effect on employee performance."

Menurut Tambunan (2005:50) dalam penelitiannya menyatakn bahwa:

Dalam peningkatan kinerja pegawai, perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel di bawah ini mengenai penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, komunikasi terhadap kinerja pegawai

Tabel 2.1.

Studi Empiris dengan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Subjek Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	**Sulaiman1, Mukhlis Yunus2, Amri3 (2014)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya Banda Aceh.	Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi secara simultan terhadap kinerja melalui kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Namun untuk gaya komunikasi adalah berpengaruh negative.	Persamaan penelitian yang dilakukan Sulaiman, Mukhlis, Yunus, Amri, menggunakan variable gaya kepemimpinan dan komunikasi sebagai variabel bebas (Independent) dan variable Y yakni kinerja sebagai variabel dependent. Berdasarkan hasil uji t menunjukan bahwa variabel X1 dan X2 memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, hal ini dibuktikan bahwa t hitung > t tabel.	Perbedaan dari penelitian yang dilakukan Sulaiman, Mukhlis, Yunus, Amri adalah teknik pengambilan sampelnya berbeda, yaitu menggunakan teknik sampel probability, sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah un-probability teknik sampling.
2	**M. Kiswanto (2010)** “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kaltim Pos Samarinda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan	Persamaan penelitian yang dilakukan M.Kiswanto adalah menggunakan tiga variabel yang sama yakni variabel kepemimpina, komunikasi sebagai variabel eksogen atau variabel bebas dan kinerja sebagai variabel endogen atau variabel terikat.hasil analisis membuktikan bahwa variabel	Perbedaan dari penelitian yang dilakukan M.Kiswanto adalah dimensi dan indikator yang digunakan berbeda, dalam penelitian tersebut menggunakan tiga dimensi kepemimpinan yakni kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan otokrasi dan kepemimpinan

				X1,X2 memiliki pengaruh positif terhadap variabel Y.	Laissers fairs. sedangakan dalam penelitian ini menggunakan empat dimensi kepemimpinan yakni kepemimpinan direktif, supportif,partisipatif dan berorientasi prestasi.
3	**Setyaningsih Sri Utami (2010)** "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Peagawai Keacamatan Jumanto Kabupaten Karanganya	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan variabel lingkungan kerja memiliki yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan penelitian yang dilakukan Setyaningsih Sri Utami dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, komunikasi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh Setyaningsih Sri Utami adalah pada hasil penelitian X2 yakni komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	**Toddy Aditya (2008)** **"**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	PT. BRI kantor Cabang Jakarta Veteran	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Secara bersama-sama kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.	Persamaan penelitian yang dilakukan Toddy Aditya adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Hasil penelitian toddy aditya membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan	Perbedaan penelitian yang dilakukan Toddy Aditya adalah metode analisis yang digunakan berbeda, metode yang digunakan oleh Toddy aditya adalah analisis SEM, sedangkan dalam penelitian ini menggunakanan metode analisis jalur (Path Analysis). Metode path digunakan untuk

				signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel kinerja	mengetahui hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.
5	**Bryan Johannes Tampi (2012)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)	Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung. kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung,. Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung,. kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh yang tidak langsung dan signifikan dengan variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Komunikasi Organisasi	Persamaan penelitian yang dilakukan Bryan Johannes Tampi adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian Bryan Johannes Tampi membuktikan bahwa variabel kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dan berpengaruh signiikan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan penelitian yang dilakukan Bryan Johannes Tampi adalah Dimensi kepemimpinan, berbeda, Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah mengandalkan kekuatan, menetapkan standar, mendorong semangat, dan mengekspresikan perasaan. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan 4 dimensi kepemimpinan path goal.
6	**M. Amri Nasution (2009)** "Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan"	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara serempak motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Medan. Sedangkan secara parsial yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Dan. Secara serempak lingkungan kerja dan penghargaan atas prestasi kerja berpengaruh sangat signifikan	Persamaan penelitian yang dilakukan M. Amri Nasution adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Dalam hasil penelitian M. Amri Nasution membuktikan bahwa variabel kepemimpinan dan	Perbedaan penelitian yang dilakukan M. Amri Nasution adalah Metode analisis yang digunakan berbeda dalam penelitian tersebut menggunakan metode analisis SEM Model, Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis path model. Dalam

			terhadap motivasi pegawai PDAM Tirtanadi Medan	komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.	penelitian M. Amri Nasution menunjukan bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh yang dominan sedangkan dalam penelitian ini komunikasi memberikan kontribusi atau pengaruh yang lebih dominan.
7	**Husnaina Mailisa Safitri (2012)** "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai"	Studi Pada semua pegawai Sekretariat Daerah Kota Sabang**.**	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan kerjasama tim secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan variabel gaya komunikasi berstruktur secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja**.**	Persamaan penelitian yang dilakukan Husnaina Mailisa Safitri adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan dan komunikasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian Husnaina Mailisa Safitri membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan	Perbedaan penelitian yang dilakukan Husnaina Mailisa Safitri adalah Dari hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa variabel komunikasi tidak berpengaruh secara parsial. Sedangkan dalam penelitian ini varibel komunikasi memiliki pengaru yang besar terhdap kinerja pegawai.

8	**Sunarso (2010)** **“**Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi KerjaTerhadap Kinerja	Studi Pada guru Sekolah Dasar Daerah Binaan I UPTD.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.kedisiplinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru	Persamaan penelitian yang dilakukan Sunarso adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian sunarso membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat dalam tabel korelasi yang menunjukan nilai t hitung > nilai t tabel.	Perbedaan penelitian yang dilakukan sunarso adalah Besaran nilai koefisien jalur yang berbeda. Dalam peneltian sunarso menunjukan bahwa variabel kepemimpinan memilii nilai koefisien jalur Sedangkan dalam penelitian ini komunikasi memiliki nilai yang lebih besar, artinya komunikasi yang lebih memberikan pengaruh (dominan) terhadap kinerja pegawai.
9	**Víctor Jesús García-Morales 1, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo 2, Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez 3 (2011)** Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation	Studi pada perusahaan-perusahaan Spanyol dari sektor otomotif dan kimia dengan klasifikasi nasional.	Hasil peneltian secara khusus, mendukung semua hipotesis, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional melalui organisasi pembelajaran dan inovasi secara bersamaan mempengaruhi kinerja organisasi.	Persamaan penelitian yang dilakukan Víctor Jesús García-Morales 1, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo 2, Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez 3 adalah sama-sama meneliti variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung	Perbedaan penelitian yang dilakukan Víctor Jesús García-Morales 1, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo 2, Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez 3 adalah Indikator dan dimensi dari variabel kinerja tersebut berbeda dengan penelitian ini. Indikator Variabel kinerja yang digunakan berjumlah 12. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan 9 indikator kinerja pegawai.

				dan berpengaruh signiikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.	
10	**Susita Asree, Mohamed Zain, Mohd Rizal Razalli (2010)** Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms	Studi pada 88 hotel dari berbagai peringkat di Malaysia	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kinerja hotel dari segi pendapatan dapat ditingkatkan melalui praktik-praktik operasi kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini akan menambah pengetahuan lebih lanjut dalam bidang operasi layanan.	Meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.Metode yang digunakan sama yaitu dengan *survey instrument* yaitu scal likert dengan bobot poin 1-5. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert	Perbedaan dari penelitian yang dilakukan Susita Asree, Mohamed Zain, Mohd Rizal Razalli adalah jumlah pengambilan sampelnya berbeda, yaitu sampelnya berjumlah lebih besar yakni 400 orang pegawai sedangkan dalam penelitian ini menggunakn 100 sampel dari total popolasi sebanyak 411 orang yang telah di hitung berdasarkan rumus dan teknik pengambilan sampling.
11	**ASAMU Festus Femi (Ph.D.) (2014)** The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria	Studi pada negara bagian Lagos, Andos Air; Hans Finest Solusi, Mickelyn Petroleum, Soyebode Teknik Sumber Daya Terbatas	Berdasarkan temuan penelitian ini, studi ini telah mampu mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif menciptakan saling pengertian antara manajemen dan pekerja yang membantu dalam membangun hubungan yang tulus antara kedua belah pihak di organisasi. Juga, penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi yang buruk dapat mempengaruhi kinerja pekerja. Oleh karena itu, organisasi harus secara teratur	Variabel penelitian yang diteliti sama yaitu pengaruh komunikasi terhada kinerja organisasi. Meneliti Metode yang digunakan dalam penelitian sama yaitu dengan menggunakan metode descriptif kualitatif. Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis analisis deskriptif atau kualitatif dan menggunakan pendekatan	Perbedaan dari penelitian yang dilakukan ASAMU Festus Femi adalah jumlah pengambilan sampelnya berbeda, yaitu sampelnya berjumlah lebih besar yakni 400 orang pegawai sedangkan dalam penelitian ini menggunakn 100 sampel dari total popolasi sebanyak 411 orang yang telah di hitung berdasarkan rumus dan teknik

			mengartikulasikan kebijakan, tujuan dan sasaran untuk pekerja di lain untuk meningkatkan kinerja. Artinya, komunikasi merupakan sarana melalui mana tugas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas dan hasil yang diharapkan yang diketahui oleh bawahan yang membuat pekerjaan lebih mudah untuk kinerja yang lebih baik.	analisis data kuantitatif, dengan menggunakan alat bantu analisis data statistik, baik yang bersifat deskriptif maupun verifikatif	pengambilan samplin
12	**Obiwuru Timothy C.1** **Akpa, Victoria O.2** **Okwu, Andy T. (Corresponding Author).3** **Nwankwere, Idowu A.4** **(2011)** Effects Of Leadership Style On Organizational Performance:	Studi Pada Usaha Skala Kecil Di Ikosi-Ketu Area Pembangunan Dewan Lagos Negara, Nigeria	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing dari karisma dan stimulasi intelektual / sifat pertimbangan individual gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek positif tetapi tidak signifikan pada pengikut dan kinerja. Sifat lainnya, motivasi inspirasional, memberikan efek negatif namun tidak signifikan pada kinerja, dan. Ciri-ciri lemah dalam menjelaskan variasi dalam kinerja. \	Variabel penelitian yang diteliti sama yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian sama yaitu dengan menggunakan metode descriptif verifikatif	Perbedaan Dari Penelitian Yang Dilakukan Oleh Obiwuru Timothy C.1 Akpa, Victoria O.2 Okwu, Andy T. adalah pada hasil penelitian X1 yakni kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

13	**1NEBO, Chidiebere S. 2NWANKWO, Precious Ngozi & 3OKONKWO, Rita Ifeoma (2015)** The Role Of Ffective Communication On Organizational Performance: A Study Of Nnamdi Azikiwe University, Awka	Studi pada Nnamdi Azikiwe University, Awka.	Hasil penelitian menunjukan bahwa komunikasi yang efektif akan meningkatkan kinerja.Tujuan program komunikasi yang efektif harus dinyatakan dengan jelas sehingga semua karyawan atau tenaga kerja akan diinformasikan. komunikasi yang efektif kepada manajemen dan staf adalah obat mujarab untuk keberkelanjutandanpeningkatan produktivitas tenaga kerja dan kinerja organisasi.	Persamaan penelitian yang dilakukan 1nebo, Chidiebere S. 2nwankwo, Precious Ngozi & 3okonkwo, Rita Ifeoma menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas (Independent) dan variable Y yakni kinerja sebagai variabel dependent. Berdasarkan hasil uji t menunjukan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, hal ini dibuktikan bahwa t hitung > t tabel.	Perbedaan penelitian yang dilakukan sunarso adalah Besaran nilai koefisien jalur yang berbeda. Dalam peneltian sunarso menunjukan bahwa variabel kepemimpinan memilii nilai koefisien jalur Sedangkan dalam penelitian ini komunikasi memiliki nilai yang lebih besar, artinya komunikasi yang lebih memberikan pengaruh (dominan) terhadap kinerja pegawai..
14	**Semra GÜNEY1, Oğuz DİKER2, Salih GÜNEY3, Evren AYRANCI4 and Hüseyin SOLMAZ5 (2012)** Effects of Organizational Communication on Work Commitment: A Case Study on a Public Agency in Ankara	Studi pada Public Agency in Ankara	Salah satu hasil yang diperoleh adalah bahwa komunikasi terbukalangsung mempengaruhi komitmen kerja positif. Dengan kata lain, komunikasi dengan pemahaman demokrasi, akses ke masing-masing dan setiap tingkat hirarki dan nada positif sehingga meningkatkan komitmen kerja karyawan. Hasil ini sepenuhnya sesuai dengan literatur dan harapan penulis. Karyawan, yang merasa bahwa mereka dihormati dan bahwa ide-ide mereka diperbolehkan untuk berkontribusi organisasi, cenderung bekerja lebih rela..	Metode yang digunakan dalam penelitian sama yaitu dengan menggunakan metode *survey instrument* yaitu scal likert dengan bobot poin 1-5 dalam teknik pengambilan data. Dalam penelitian skala Likert, maka variabel yang dapat diukur dijabarkan menjadi indikator jawaban seperti item instrumen yang menggunakan skala Likert.	Perbedaan penelitian yang dilakukan Semra GÜNEY1, Oğuz DİKER2, Salih GÜNEY3, Evren AYRANCI4 and Hüseyin SOLMAZ5 Besaran nilai koefisien jalur yang berbeda. Dalam peneltian menunjukan bahwa variabel komunikasi memiliki nilai koefisien jalur lebih kecil. Sedangkan dalam penelitian ini komunikasi memiliki nilai yang lebih besar, artinya komunikasi yang lebih

15	**Claire Katunge Mutuku** **Dr. Petronilla Mathooko** **(2014)** Effects Of Organizational Communication On Employee Motivation: A Case Study Of Nokia Siemens Networks Kenya	Studi pada Nokia Siemens Networks Kenya	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa saluran komunikasi seperti komunikasi verbal, komunikasi tertulis dan komunikasi visual mempengaruhi motivasi karyawan di Nokia Siemens Networks Kenya untuk sebagian besar. Penelitian lebih lanjut menyimpulkan bahwa berbagii nformasimempengaruhimotivasi karyawan di Nokia Siemens Networks Kenya untuk sebagian besar karena memberikan karyawan arah yang jelas dan pemahaman tentang tujuan perusahaan	Persamaan penelitian yang dilakukan Claire Katunge Mutuku Dr.Petronilla Mathooko adalah variabel komunikasi meberikan pengaruh secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap variabel kinerja. Yang artinya jika nilai satu satuan dari komunikasi meningkat maka akan menyebabkan kinerja juga akan meningkat karena keduanya memiliki hubungan kausal atau sebab akibat.	Perdaandalam penelitian yang dilakukan Claire Katunge Mutuku Dr.Petronilla Mathooko adalah Berbeda dalam mengunakan teknik pengambilan sampling, sampling yang digubakan adalah probability sampling, sedangn pada penelitian ini menggunak un-probability sampling.
16	**Iqbal N1*, Anwar S2 and Haider N1** **(2015)** Effect of Leadership Style on Employee Performance	Studi pada Ghazi University DG Khan, Pakistan	Kepemimpinan memiliki efek positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di yang karyawan situasi merasakan kekuatan dan kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan mereka dan dalam membuat keputusan yang berbeda. Dan para pemimpin gaya otokratis hanya memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan di mana karyawan merasa rendah diri dalam melakukan pekerjaan dan keputusan.	Variabel penelitian yang diteliti sama yaitu pengaruh kepemimpinan terhada kinerja karyawan Meneliti Metode yang digunakan dalam penelitian sama yaitu dengan menggunakan metode descriptif verifikatif. Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis analisis deskriptif atau kualitatif dan menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif, dengan menggunakan alat bantu analisis data statistic.	Perbedaan penelitian yang dilakukan Iqbal N1*, Anwar S2 and Haider N1 adalah Besaran nilai koefisien jalur yang berbeda. Dalam peneltian menunjukan bahwa variabel kepemimpinan memilii nilai koefisien jalur lebih besar Sedangkan dalam penelitian ini komunikasi memiliki nilai yang lebih besar, artinya komunikasi yang lebih memberikan pengaruh (dominan) terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar karyawan berperan aktif, yaitu pimpinan yang dapat menjalankan tugasnya. Karyawan atau bawahan akan merasa diperhatikan jika pemimpin mereka peka terhadap kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja mereka akan positif jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawan. Selain itu, pemimpin harus mendorong (memotivasi) dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai penggerak dari keberhasilan kerja organisasi atau perusahaan. Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2013:158), House mengkategorikan perilaku pemimpin kedalam empat kelompok, antara lain kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (supportif), kepemimpinan partisipasif, kepemimpinan berorientasi prestasi.

Kepemimpinan dan komunikasi adalah merupakan faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku para karyawan. Seandainya pemimpin tidak dapat membawahi karyawannya dan seandainya tidak ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maka akan dapat menimbulkan masalah dalam proses peningkatan kinerja perusahaan, karena para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka menurun. Menurut Richard L. Daft (2011:432) menyatakan bahwa komunikasi di lingkup organisasi biasanya mengalir ke tiga arah: ke bawah, ke atas dan horizontal.

Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk bawahan, penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal

tersebut sangat berkaitan dengan motivasi. Dengan memahami kebutuhan pengikut, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dipakai dalam memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga menyadari keberadaan pemimpin adalah sangat penting bagi suatu perusahaan. Menurut maslow dalam buku Badrudin (2013:193) menyatakan bahwa kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi. Dan manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan harga diri, kebutuhan mengaktualisasikan diri.

Bila seorang karyawan dalam melakukan kegiatan atau suatu tugas dari suatu perusahaan dengan motivasi yang tinggi, maka tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang tinggi. Motivasi tersebut bisa datang dari pimpinannya karena sikap pemimpin mampu memberikan efek terhadap kinerja bawahannya. Tentunya sikap pemimpin yang dimaksud adalah sikap yang mendukung kearah kemajuan perusahaan, yang mengerti bawahannya dan mampu mempengaruhi bawahannya untuk berbuat sesuatu karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang membuat bawahan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka penulis menggambarkan pola hubungan antara variabel yang akan diteliti yaitu kepemimpinan, komunikasi,dan kinerja karyawan yang disebut dengan paradigma penelitian. Berikut adalah paradigma penelitian

Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air (H1)
2. Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air (H2)
3. Kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama di PUSLITBANG Sumber Daya Air (H3)