

**PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DEPUTI
BISNIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT
PEGADAIAN (PERSERO) AREA GORONTALO**

ANDITA GUSMA PRATAMA



**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

**PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DEPUTI
BISNIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT
PEGADAIAN (PERSERO) AREA GORONTALO**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Ilmu Komunikasi

Disusun dan Diajukan oleh

ANDITA GUSMA PRATAMA

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

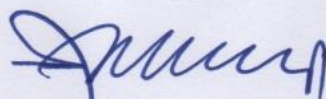
**PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DEPUTI
BISNIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT
PEGADAIAN (PERSERO) AREA GORONTALO**

Disusun dan diajukan oleh
ANDITA GUSMA PRATAMA
E022181005

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Ilmu Komunikasi Fakultas
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **15 Agustus 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

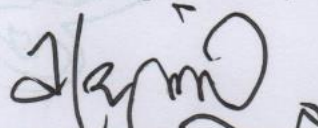
Menyetujui

Pembimbing Utama,



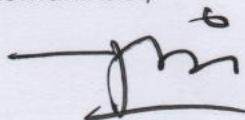
Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si.
Nip. 19620111 198702 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Arianto S.Sos., M.Si.
Nip. 197307302003121002

Ketua Program Studi
Ilmu Komunikasi,



Dr. Muhammad Farid, M.Si.
Nip. 19610716 198702 1 001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Dr. Phil Sukri S.IP. M.Si.
Nip. 197508182008011008

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : ANDITA GUSMA PRATAMA
NIM : E022181005
PROGRAM STUDI : S2 ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS : ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul: ***“Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputy Bisnis Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo”*** adalah benar-benar karya tulis orisinal dari hasil pemikiran saya sendiri dan sama sekali bukan hasil dari jiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terdapat karya yang sama persis dan dianggap sebagai karya yang telah dijiplak, maka saya siap melalui proses pembuktian autentikasi dan bersedia menerima sanksi jika tuduhan atas penjiplakan tersebut terbukti benar.

Makassar, 19 Agustus 2022



(Andita Gusma Pratama)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Pascasarjana (Strata-2) Ilmu Komunikasi di Universitas Hasanuddin dengan judul: Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputy Bisnis Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan dengan berkat dukungan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, yang terhormat:

1. **Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si** selaku Pembimbing I dan **Dr. Arianto, S.Sos., M.Si** selaku Pembimbing II yang telah bermurah hati meluangkan waktu untuk mendampingi, memberikan arahan, dan menyampaikan wejangan berupa ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis selama proses penyusunan tesis hingga terselesainya tesis ini.
2. **Dr. Muhammad Farid, M.Si** dan **Dr. M. Iqbal Sultan, M.Si** selaku Tim Penguji yang senantiasa memberikan motivasi, saran dan gagasan yang amat berkesan kepada penulis.

3. **Seluruh Dosen/Pengajar** Pascasarjana Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin selaku mentor yang telah berdedikasi menyusun kredit pembelajaran, memberikan materi kuliah, mengevaluasi keterampilan secara intensif dan menjadikan penulis sebagai insan intelektual.
4. **Seluruh Staf/Pengelola** Pascasarjana Universitas Hasanuddin selaku fasilitator yang telah membantu penyampaian informasi perkuliahan dan pengadministrasian berkas ujian kepada penulis.
5. **Agus Tokhid S.E, M.M** selaku Ayahanda Tercinta dan **Kesuma** selaku Ibunda Tersayang yang tanpa mengenal lelah, siang malam, telah meluruhkan segala usaha, doa, dukungan moril dan materil untuk penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. **Ariawan Bayu Wicaksono S.ST., M.T** selaku Saudara Kandung Terkasih yang berjasa memberikan optimisme dan bantuan teknis kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
7. **Dian Marsyah Fabianti S.Ikom.,M.Ikom, lip Prasiswanto Taufik S.STP.,M.Ikom, Muhammad Akbar Farid Samad S.STP.,M.Ikom, Muhammad Fiqri Adiatma S.Kom.,M.Ikom dan semua yang tidak bisa penulis sebutkan** selaku Teman-Teman Pascasarjana Ilmu Komunikasi 2018 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah membagikan pengalaman menarik dan memberikan rekomendasi terbaik kepada penulis.

8. **Diri Sendiri** selaku Peneliti yang mencita-citakan pendidikan tinggi, membahagiakan orang tua, memiliki peran berguna bagi bangsa, menjadi Ibu yang edukatif bagi anak-anaknya karena telah berpengalaman merasakan perjuangan menimba ilmu dan perjuangan melatih manajemen waktu demi menjauhkan diri dari menanggung perihnya kebodohan.

Saran/kritikan/masukan yang diterima menjadi keberkahan bagi penulis. Atas segala kesalahan dan kekeliruan penulis selama dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis memohon maaf dari ketulusan hati yang terdalam kepada semua pihak diatas. Penulis berharap semoga penelitian ini bernilai manfaat dan ibadah.

Makassar, Agustus 2022

Penulis,

Andita Gusma Pratama

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Konsep	9
1. Konsep Komunikasi Organisasi	9
1.1 Pengertian Komunikasi	9
1.2 Pengertian Organisasi	13
1.3 Pengertian Komunikasi Organisasi	15
1.4 Model Komunikasi Organisasi	22
1.5 Fungsi Komunikasi Organisasi	23
1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi Organisasi	26
2. Konsep Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi	31

3.	Konsep Kinerja Karyawan	36
3.1	Pengertian Kinerja	36
3.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	38
3.3	Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	39
B.	Kajian Teoritis	41
1.	Teori Gaya Komunikasi Organisasi Tubbs & Moss	41
2.	Teori Empat Sistem Gaya Komunikasi Kepemimpinan Likert (<i>Four Systems Theory</i>)	45
3.	Teori Pengukuran Kinerja Robbins (<i>Job Performance Theory</i>)	48
C.	Penelitian yang Relevan	51
D.	Kerangka Pemikiran.....	55
E.	Definisi Operasional	56
BAB III METODE PENELITIAN		59
A.	Jenis Penelitian	59
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	60
C.	Populasi, Sampel, dan Informan	60
D.	Jenis dan Sumber Data	63
F.	Instrumen Pengumpulan Data	63
G.	Teknik Analisis Data	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		71
A.	Hasil Penelitian	71
1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	71
1.1	Sejarah Singkat PT Pegadaian (Persero)	71
1.2	Logo Perusahaan PT Pegadaian (Persero)	74
1.3	Visi dan Misi PT Pegadaian (Persero)	75
1.4	Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero)	76
1.5	Formasi Karyawan PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo	78

2. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo	79
3. Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo Terhadap Kinerja Karyawan	93
B. Pembahasan	97
1. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo	97
2. Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo Terhadap Kinerja Karyawan	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	111
A. Kesimpulan	111
B. Saran	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran	55
Gambar 2. Logo Perusahaan PT Pegadaian (Persero)	74
Gambar 3. Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo	77
Gambar 4. Formasi Karyawan PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo	78

ABSTRAK

ANDITA GUSMA PRATAMA. Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputy Bisnis Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo. (dibimbing oleh Andi Alimuddin Unde dan Arianto).

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo selama 3 bulan. Tujuan dari penelitian ini adalah; 1) untuk memahami gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan oleh Deputy Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo, 2) untuk memahami pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif dengan teknik pengambilan data menggunakan instrumen wawancara kepada 4 informan dan menggunakan kuesioner yang didistribusi ke responden sebanyak 114 melalui Google Forms kemudian diolah menggunakan IBM SPSS Statistics versi 22 sebagai data primer, serta observasi dan dokumentasi sebagai data sekunder. Penelitian ini menggunakan teknik sampling *purposive sampling*.

Hasil penelitian ditemukan bahwa; 1) Deputy Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo menggunakan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Partisipatif, 2) Variabel (X) Gaya Komunikasi Kepemimpinan memiliki korelasi sebesar 13,8% terhadap variabel (Y) Kinerja Kerja dengan masing masing nilai Sig 0,5, nilai Adjusted R Square sebesar 0,138, dan 86,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel.

Kata kunci : komunikasi; organisasi; gaya kepemimpinan; kinerja

ABSTRACT

ANDITA GUSMA PRATAMA. The Influence of Leadership Communication Style of Business Deputy Towards Employee Performance in PT Pegadaian (Persero) Gorontalo Area (advised by Andi Alimuddin Unde and Arianto).

This research is conducted in PT Pegadaian (Persero) Gorontalo Area during 3 months. The aims of this research are; 1) to comprehend the leadership communication style of Business Deputy PT Pegadaian (Persero) Gorontalo Area, 2) to comprehend the influence of the leadership communication style towards employee performance.

This research uses mix method research model which is qualitative and quantitative are combined with data collection uses interview instrument through 4 informants and questionnaire that has distributed to 114 respondents by using Google Forms and it's been overanalyzed with SPSS Statistics version 22 as a primary data, meanwhile observation and documentation as its secondary data.

The results of this research shown that; 1) Business Deputy PT Pegadaian (Persero) Gorontalo Area applies participative leadership communication style, 2) Variable (X) has a significant correlation by 13,8% towards variable (Y) employee performance with each of Sig. value by 0,5, Adjusted R Square as much 0,138, and the final amount of percentage 86,2% is influenced by other factors out of variables.

Keywords : communication; organization; leadership style; performance

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat berkumpulnya sekelompok orang dimana di dalamnya ada tujuan-tujuan yang dibentuk bersama untuk mencapai keuntungan. Tombak kesuksesan suatu organisasi berada pada siapa dan bagaimana pemimpinnya dalam memengaruhi, mengarahkan, mengorganisir kepentingan organisasional kepada bawahannya dengan efektif agar terwujud pencapaian atau prestasi perusahaan yang diinginkan tersebut, sehingga untuk menjalani peran sebagai pemimpin yang menggerakkan bawahan, membangun relasi kuat dalam lingkup internal perusahaan dan *level* manajemen manapun tidaklah mudah, sebab setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan sebuah perusahaan. Terutama dalam menghadapi era globalisasi seperti sekarang ini dimana dunia persaingan semakin kompleks dan kompetitif dalam berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, hal yang paling penting untuk diperhatikan adalah sumber daya manusia, sebab melalui sumber daya manusia tujuan perusahaan mampu terwujud dengan baik. Sumber daya manusia dituntut untuk dapat terus berkembang dan memiliki kemampuan yang andal. Dalam menunjang keberhasilan, sebuah perusahaan harus memberikan rangsangan yang tinggi bagi sumber daya manusia yang dimilikinya agar

dapat menciptakan keselarasan dalam suatu organisasi, salah satunya adalah komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Apabila tidak ada komunikasi, sumber daya manusia yang ada di perusahaan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya. Sumber daya manusia perusahaan yang terdiri dari pemimpin dan karyawan tidak dapat menjalankan suatu pekerjaan karena tidak dapat menerima masukan informasi dan tidak dapat memberi instruksi.

Koordinasi kerja tidak dapat berjalan dengan baik karena ketiadaan komunikasi. Kerjasama antar pekerja juga menjadi sesuatu yang mustahil, karena pemimpin dan karyawan tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan atau keinginan serta perasaan mereka satu sama lain. Jadi, peran komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi menurut Effendy adalah suatu proses penyampaian suatu pernyataan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain sebagai konsekuensi dari hubungan sosial. Komunikasi pada pemimpin diperlukan untuk menunjukkan kompetensi dirinya kepada karyawan serta sebagai acuan untuk mencapai keberhasilan yang telah direncanakan.

Fungsi umum komunikasi yang dikemukakan oleh Pearson dan Nelson (2010) bahwa komunikasi mempunyai dua fungsi umum. Pertama, untuk kelangsungan hidup diri sendiri yang meliputi keselamatan fisik,

meningkatkan kesadaran pribadi, menampilkan diri kita sendiri kepada orang lain dan mencapai ambisi pribadi. Kedua, untuk kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan suatu masyarakat.

Pemimpin dan karyawan memiliki keterkaitan. Keduanya saling berkesinambungan antara satu sama lain dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sehingga dapat berjalan dengan harmonis, dinamis, dan pasti. Rogers menyatakan mengenai organisasi bahwa "*a stable system of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of ranks and division of labour, common goals.*" (suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas).

Haney menjelaskan keterkaitan organisasi dengan komunikasi dalam bukunya *Communication and Organizational Behavior*, "*organization consist of a people; it involves interdependence; interdependence alls for coordination; and coordination requires communication.*" (organisasi terdiri atas sejumlah orang; ia melibatkan keadaan saling bergantung; kebergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan komunikasi). Komunikasi membantu untuk menjelaskan tujuan strategi suatu organisasi, karena organisasi memerlukan dukungan dari berbagai kelompok atau publik terkait. Untuk itu visi, misi dan nilai-nilai yang direncanakan harus dikomunikasikan secara jelas.

PT Pegadaian (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang aneka jasa ekonomi mikro ternama di Indonesia yang berbadan hukum PERUM sebelum resmi berganti menjadi badan hukum PT pada tanggal 1 April 2012.

Banyak produk perusahaan yang telah dihasilkan oleh PT Pegadaian (Persero) yang turut mensejahterakan perekonomian masyarakat Indonesia. Di tahun 2019, PT Pegadaian (Persero) mendapatkan penghargaan dalam kategori BUMN Terbaik dalam Bidang Keuangan Sektor Pembiayaan dan Keuangan Lainnya yang diselenggarakan oleh Majalah Investor. Penghargaan tersebut diberikan karena perseroan dianggap sebagai perusahaan yang mampu meraih kinerja terbaik. Penghargaan tersebut diberikan berdasarkan laporan keuangan Desember 2018 setiap perusahaan yang masuk dalam kategori.

Kinerja bisnis perusahaan yang terus mendorong upaya-upaya untuk menjadi BUMN sebagai agen pembangunan yang kuat, lincah, dan kompetitif. Direktur Keuangan dan Perencanaan Strategis, Ninis Kesuma Adriani mengatakan penghargaan yang diraih merupakan suatu bentuk apresiasi terhadap kinerja perseroan selama ini. Sehingga menjadi pemicu agar Pegadaian terus melakukan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan pelayanan yang maksimal kepada nasabah. Di tahun 2018 Pegadaian menduduki posisi ke- 7 sebagai BUMN yang memberikan deviden terbesar yaitu sebesar Rp. 1,3 triliun. Sedangkan, laba bersih pegadaian di tahun 2018 tercatat sebesar Rp. 2,7 triliun, sehingga untuk meningkatkan kinerja keuangan

di tahun 2019 perseroan terus menciptakan inovasi-inovasi baru seperti program pengajuan pinjaman uang yang meliputi produk-produk unggulan perseroan, yaitu Arrum, Amanah, Rahn, Kredit Cepat Aman (KCA), Krasida, Kreasi.

Fenomena di Kantor PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo berdasarkan Data Prestasi Kerja PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo Periode Maret 2018 – Maret 2019 menunjukkan bahwa prestasi perusahaan semakin meningkat di bawah kepemimpinan Deputi Bisnis yang baru, prestasi tersebut antara lain:

1. Pencapaian Target RKAP 102% pada tahun 2018.
2. Pencapaian Target RKAP 115% pada tahun 2019.
3. Peringkat I Nasional Juara Umum Program *Champion Sales Professional* Tahun 2019.
4. Peringkat I Lomba Outlet Terbaik Tingkat Kanwil Manado Tahun 2019.
5. Pertumbuhan *Outstanding Loan* Tertinggi Ke- 2 Se-Indonesia Tahun 2019.

dan prestasi-prestasi lainnya yang penulis belum teliti lebih lanjut. Dari pengamatan sementara tersebut, penulis berasumsi bahwa prestasi perusahaan mungkin disebabkan oleh gaya berkomunikasi pemimpinnya terhadap karyawan yang sangat bagus.

Penulis juga memperoleh informasi dari beberapa karyawan di lapangan yaitu cara pemimpinnya berkomunikasi adalah dengan melakukan komunikasi baik dengan bawahan langsung maupun bawahan tidak langsungnya, secara formal maupun informal (rapat koordinasi, *sharing*

session, pemberian evaluasi, pemberian pembinaan dan motivasi, pemberian *recognition* dan apresiasi kepada tim karyawan), serta menggunakan berbagai media komunikasi untuk menyampaikan pesan-pesan kepada anggota tim melalui media *digital* seperti WhatsApp.

Gaya komunikasi kepemimpinan yang nampak digunakan oleh Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) merupakan kombinasi dari beberapa gaya, tetapi belum diketahui gaya komunikasi kepemimpinan apa yang digunakan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Likert membagi 4 gaya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu: 1) Mutlak/*Authoritarian*; 2) Semi Mutlak/*Benevolent-Authoritative*; 3) *Consultative*; dan 4) Partisipatif.

Deputi Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo mungkin telah memahami bagaimana karakteristik para karyawannya, bagaimana mengevaluasi kinerja karyawannya dalam mengemban fungsi pokok tugas dan instruksi (tupoksi), bagaimana mengkomunikasikan pesan, informasi, strategi, dan lain-lain sehingga gaya komunikasi seorang pemimpin penulis anggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan hipotesa di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “***Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputi Bisnis terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo***”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputy Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo?
2. Apakah ada pengaruh antara Gaya Komunikasi Kepemimpinan Deputy Bisnis terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk memahami gaya komunikasi kepemimpinan yang diterapkan oleh Deputy Bisnis PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo.
2. Untuk memahami pengaruh antara gaya komunikasi kepemimpinan Deputy Bisnis terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Area Gorontalo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Ilmu Komunikasi Organisasi, khususnya kajian komunikasi *leadership* yang berkaitan dengan teori-teori komunikasi kepemimpinan dan teori kinerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi yang ingin mengkaji lebih dalam tentang masalah komunikasi organisasi, khususnya komunikasi kepemimpinan yang dilakukan pada organisasi formal instansi BUMN yaitu PT Pegadaian (Persero).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Konsep

1. Konsep Komunikasi Organisasi

1.1 Pengertian Komunikasi

Subekhi dalam bukunya Teori Komunikasi Organisasi (2013) mengatakan Komunikasi berasal dari bahasa latin "*Communis*" atau "*Commo*" dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, "*Commonness*". Aktivitas komunikasi harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif, yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dan lain-lain.

Menurut (West, 2008: 5) perlu diketahui dan sadari bahwa terdapat berbagai macam pengertian komunikasi sebagai akibat dari kompleks dan kayanya disiplin ilmu komunikasi. Komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan, atau diartikan pula sebagai saling tukar pendapat. Komunikasi dapat juga diartikan hubungan kontrak antar manusia baik individu maupun kelompok. Secara sederhana menurut

Wibowo dalam *Perilaku dalam Organisasi* (2013: 241) menjelaskan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi antar *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat.

Menurut Rogers dan Kincaid (1981:18) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain, yang pada gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam. Berbeda dengan Rogers dan Kincaid, Weaver (1949) mendefinisikan komunikasi sebagai seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lainnya (Fajar, 2009:31-32)

Untuk memberikan pandangan yang sama terhadap komunikasi dapat dipahami bahwa pengertian komunikasi adalah sebuah tindakan sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Menurut West (2008: 6-8) untuk memudahkan dalam memahami komunikasi perlu didefinisikan lima istilah kunci dalam komunikasi yaitu:

a. Sosial

Sosial yaitu suatu konsep bahwa manusia dan interaksi adalah bagian dari proses komunikasi. Maksudnya adalah komunikasi selalu melibatkan manusia serta interaksi. Artinya, komunikasi selalu melibatkan dua orang, pengirim dan penerima. Keduanya

memainkan peranan yang penting dalam komunikasi. Ketika komunikasi dipandang secara sosial, komunikasi selalu melibatkan dua orang yang berinteraksi dengan berbagai niat, motivasi dan kemampuan.

b. Proses

Proses yaitu suatu kejadian yang berkesinambungan, dinamis dan tidak memiliki akhir. Maksudnya adalah komunikasi bersifat kesinambungan dan tidak memiliki akhir. Komunikasi juga dinamis, kompleks dan senantiasa berubah.

c. Simbol

Simbol yaitu sebuah label arbitrer atau representasi yang diberikan pada sebuah fenomena. Maksudnya adalah dalam komunikasi kita membutuhkan sebuah simbol yang disepakati bersama menyampaikan atau menerima pesan.

d. Makna

Makna yaitu sesuatu yang diambil orang dari suatu pesan.

e. Lingkungan

Lingkungan yaitu situasi atau konteks dimana komunikasi terjadi. Lingkungan terdiri atas beberapa elemen, seperti waktu, tempat, periode sejarah, relasi dan latar belakang budaya pembicara dan pendengar. Hal ini merupakan elemen-elemen lingkungan yang harus dipertimbangkan dalam berkomunikasi.

Ruben (dalam Muhammad. 2001:3) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif yaitu komunikasi manusia merupakan suatu proses melalui dimana individu dalam hubungannya dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Dari pandangan di atas dapat dilihat bahwa dalam proses komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat antara satu bagian dengan bagian yang lainnya dan mempunyai beberapa tahap untuk tetap saling melakukan hubungan.

Kenyataan yang ada, komunikasi akan muncul dalam setiap proses organisasi bahkan dapat diilustrasikan bahwa organisasi yang tanpa komunikasi diibaratkan manusia yang kekurangan aliran darahnya, apabila kurang darahnya manusia yang menjadi lemah, demikian pula sebaliknya. Maka untuk itu, komunikasi yang baik harus selalu dijaga agar tetap stabil sehingga tidak menimbulkan apa yang disebut *miss-communication*.

Menurut Cronkhite (1976:50-54), ada empat pendekatan atau asumsi pokok untuk memahami tentang komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi merupakan suatu proses.
2. Komunikasi adalah suatu pertukaran pesan.
3. Komunikasi merupakan informasi yang bersifat multidimensi, yaitu berkaitan dengan dimensi dan karakter komunikator, pesan yang akan

disampaikan, media yang dipergunakan, komunikan yang akan menjadi sasarannya, dan dampak yang ditimbulkan.

4. Komunikasi merupakan interaksi yang mempunyai tujuan-tujuan atau maksud ganda.

Komunikasi berdasarkan konteksnya menurut Mulyana (2007:78) adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi, maka dikenalkanlah komunikasi intrapribadi, komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok (kecil), komunikasi publik, komunikasi organisasi, dan komunikasi massa. Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi meliputi komunikasi yang memiliki jumlah peserta yang banyak. Komunikasi organisasi (*organizational communication*) mencakup komunikasi yang terjadi di dalam dan di antara lingkungan yang besar dan luas (West dan Turner, 2008:38). Komunikasi ini bersifat formal dan informal yang tujuannya untuk memberikan saling pengertian diantara publiknya baik internal maupun eksternal.

1.2 Pengertian Organisasi

Istilah organisasi dalam bahasa Indonesia atau *organization* dalam bahasa Inggris bersumber pada kata Latin "*Organization*" yang berasal dari kata kerja bahasa Latin pula, "*Organizare*" yang berarti "*to form as or into a whole consisting of interdependent or coordinated parts* (membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-

bagian yang saling bergantung atau terkoordinasi)” (Effendy, 2011:114). Selain itu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia organisasi adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu. Adapun definisi secara umum ialah sistem kegiatan yang dilakukan secara sadar, terkoordinasi dari dua orang atau lebih (Selznick, 1948:25).

Uraian di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Wibowo (2013:241) bahwa organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja dan saling ketergantungan untuk mencapai beberapa tujuan. Orang dapat bekerja dengan saling ketergantungan hanya melalui komunikasi. Komunikasi mengkoordinasikan pekerjaan, yang memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif, sehingga mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran tugasnya.

Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja sama akan terjadi suatu komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong timbulnya kesadaran dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Myers & Myers (1987:21) menekankan bahwa komunikasi itu penting dan merupakan sentral dari kehidupan organisasi, tetapi

menganggapnya hanya sebagai salah satu dari sejumlah proses yang berlangsung dalam organisasi. Berbagai pandangan kaum ilmuwan dalam bidang komunikasi menganggap komunikasi sebagai kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Karena itu komunikasi merupakan inti organisasi, tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi.

1.3 Pengertian Komunikasi Organisasi

Secara umum, komunikasi organisasi didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi dan termasuk sebagai komunikasi internal. Merujuk pada Brennan (2012), komunikasi internal adalah pertukaran gagasan di antara 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 manajemen).

Komunikasi di dalam organisasi tidak hanya sebatas komunikasi antara atasan dengan bawahan saja. Lebih dari itu, komunikasi organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi, yaitu komunikasi *upward*, komunikasi *downward*, komunikasi horizontal (komunikasi antar karyawan), keterampilan berkomunikasi (berbicara, mendengar,

menulis), dan juga komunikasi evaluasi program (Muhammad, 2007:65). Karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada organisasi, dan jika komunikasi diantara karyawan tidak berjalan dengan baik maka komunikasi di dalam organisasi juga tidak akan berjalan dengan baik. Komunikasi antar karyawan merupakan bentuk dan aliran informasi yang paling kritis di dalam perusahaan karena pada dasarnya semua kontak aliran kerja secara langsung melibatkan komunikasi antar karyawan (Masmuh, 2008: 13).

Pertukaran informasi antar bagian dan antar karyawan di dalam perusahaan sangat membantu dalam menjalin dan mempertalikan atau mengikat suatu organisasi perusahaan menjadi satu kesatuan yang utuh. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dan diterima dengan tepat, sebagaimana yang dimaksud dengan pengirim pesan.

Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara lisan (*verbal*) maupun tulisan (*non-verbal*) atau menggunakan media informasi canggih. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lainnya adalah bagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam pencapaian tujuan.

Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, begitu sebaliknya bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial. Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuannya, namun perlu diketahui bahwa pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain dapat bervariasi atau berbeda-beda. Bagi perusahaan yang berskala kecil yang hanya memiliki beberapa karyawan, maka penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada para karyawannya tersebut. Namun, lain halnya dengan perusahaan besar yang memiliki ratusan bahkan ribuan karyawan, maka penyampaian informasi kepada mereka merupakan suatu pekerjaan yang cukup rumit.

Bagaimana pola komunikasi terjadi dalam suatu organisasi? Secara umum, pola komunikasi (*patterns of communication*) dapat dibedakan ke dalam saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi non-formal:

1. Saluran Komunikasi Formal

Dalam struktur organisasi garis, fungsional, maupun matriks, akan nampak berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari manajer ke karyawan, maka pola

transformasi informasinya dapat berbentuk komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Selanjutnya, akan dibahas mengenai keterbatasan komunikasi formal (Montana, 1993; Greene, 1985).

a. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari pimpinan dalam semua *level* ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communications*). Aliran komunikasi dari atasan ke bawahan tersebut, umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi dari atas ke bawah memiliki tujuan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di *level* bawah. Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan maupun tulisan. Komunikasi secara lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara *supervisor* dengan karyawan, atau dapat juga dalam bentuk pertemuan kelompok. Di samping itu, komunikasi dari atas ke bawah dapat berbentuk tulisan seperti memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat kabar, majalah, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan, maupun buletin.

Menurut Katz dan Kahn (Purwanto, 2006:40-45), komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

1. Untuk memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.
2. Untuk memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.
3. Untuk memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
4. Untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
5. Untuk menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanarnkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

b. Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up* atau *upward communication*) berarti alur informasi berasal dari bawahan menuju ke atasan. Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus benar-benar memiliki rasa percaya kepada para bawahannya.

Kalau tidak, informasi sebagus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut. Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan negatif atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan dan tidak disampaikan, hal ini disebabkan karena para bawahan beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal yang baik-baik saja, ia dapat menjaga atau menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi tersebut.

Jadi, di dalam kelompok/organisasi, terdapat komunikasi kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan.

Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communication* atau komunikasi timbal balik untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi maupun kelompok, untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga hubungan yang terjadi merupakan suatu proses dari suatu keinginan masing-masing individu untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan organisasi yang berkelanjutan.

Komunikasi antar karyawan berfungsi sebagai alat utama untuk mengkoordinasikan dan mempersatukan semua bagian yang ada dalam struktur organisasi perusahaan. Komunikasi antar karyawan awalnya merupakan kegiatan yang dipandang sebelah mata oleh perusahaan. Namun seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan mulai memahami bahwa komunikasi antar karyawan bukanlah masalah yang sepele.

Komunikasi antar karyawan dianggap mempunyai peran yang penting dalam pencapaian misi perusahaan. Komunikasi antar karyawan yang baik menjadikan setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, sehingga pada akhirnya akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Grunig (1992) berpendapat bahwa komunikasi antar karyawan menjadi salah satu kontributor penting di dalam keefektifitasan organisasi, dengan membuat jaringan diantara organisasi dan karyawan menggunakan berbagai macam media komunikasi, seperti interpersonal dan komunikasi kelompok kecil, komunikasi cetak tradisional, komunikasi elektronik, dan komunikasi *online*.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dipahami secara garis besar apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu karena organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-

hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace, 2005: 31).

Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antar orang-orang dalam jabatan-jabatan yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan (Ruliana, 2014: 18). Pace (2005: 33) menjelaskan lebih lanjut bahwa komunikasi organisasi juga dapat dipahami sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi.

1.4 Model Komunikasi Organisasi

Tubbs dan Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi organisasi:

1. Model Komunikasi Linier (*one-way communication*)

Dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model Komunikasi Interaksional

Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi *feedback* atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, dimana setiap partisipan memiliki

peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.

3. Model Komunikasi Transaksional

Model komunikasi ini hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan. Mengenai organisasi, salah satu defenisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hierarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

1.5 Fungsi Komunikasi Organisasi

Sendjaja (1994) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna

mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Mengatur suatu organisasi, kekuasaan, dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah.

Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

- a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, *newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi.
- b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Barry Cushway juga menggambarkan fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk organisasi *climate* yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Panuju, 2001:2).

1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah salah satu hal yang penting untuk diperhatikan khususnya dalam ruang lingkup organisasi. Dengan memiliki komunikasi organisasi yang baik, maka organisasi bisa berperan dan berkoordinasi dengan lebih efektif serta tidak menyia-nyikan banyak sumber daya untuk meluruskan atau membenahi komunikasi yang tidak efektif.

Banyak hal yang perlu diketahui mengenai komunikasi organisasi yang efektif, salah satunya adalah apa saja faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi. Dengan mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi, tentu saja para anggota organisasi ataupun para pengurus organisasi tersebut memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melakukan komunikasi organisasi yang lebih efektif.

Berikut ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi:

1. Jalur Komunikasi Formal

Lesikar dalam bukunya *Business Communication: Theory and Application* (1994), menjelaskan bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi komunikasi organisasi adalah jalur komunikasi formal yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Tergantung pada bagaimana keluasan dan struktur jalur komunikasi formal yang dimiliki oleh suatu organisasi, jalur komunikasi bisa menghambat

arus informasi yang bebas dari berbagai sumber informasi pada berbagai tingkat organisasi, ataupun mempercepat atau memperlancar arus informasi tersebut.

2. Struktur Wewenang

Faktor kedua adalah adanya struktur wewenang pada suatu organisasi. Struktur wewenang bisa berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi karena bisa kewenangan membuat seorang individu memiliki kemampuan dan tentunya kebolehan untuk melakukan berbagai hal termasuk salah satunya adalah membatasi siapa saja yang akan berkomunikasi dengan siapa dan tentunya apa saja yang bisa dikomunikasikan. Adanya struktur wewenang yang saling tumpang tindih dengan orang lain juga bisa membuat suatu komunikasi dalam suatu organisasi menjadi lebih lama untuk dilakukan.

3. Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan yang dimiliki oleh individu yang terlibat dalam komunikasi organisasi juga bisa mempengaruhi efektivitas komunikasi yang dilakukan. Apabila pihak yang terlibat komunikasi memiliki berbagai macam spesialisasi pekerjaan yang berbeda, besar kemungkinan penggunaan istilah, wawasan, dan kepribadian yang dimiliki berbeda satu dengan yang lain sehingga bisa menjadi hambatan komunikasi organisasi. Akan tetapi hal ini bisa diatasi dengan memberikan wawasan terhadap bidang kerja dan

kosakata satu dengan yang lain. Atau bisa pula disepakati penggunaan istilah yang sama-sama dimengerti satu dengan yang lainnya.

4. Kemampuan Komunikasi Komunikator

Salah satu hal lain yang juga mempengaruhi efektivitas komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh komunikator itu sendiri. Maksudnya adalah, apabila komunikator yang melakukan komunikasi organisasi tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam komunikasi, maka efektivitas komunikasi organisasi bisa lebih mudah dicapai. Sementara apabila kemampuan komunikasinya cenderung buruk, maka komunikasi organisasi yang efektif pun cenderung sulit untuk dicapai.

5. Wawasan

Wawasan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi yang lain. Apabila pihak-pihak yang terlibat dalam suatu komunikasi tidak memiliki wawasan yang sama satu dengan yang lainnya, maka komunikasi yang efektif pun akan sulit untuk dilakukan. Selayaknya pada faktor spesialisasi pekerjaan, memiliki wawasan yang cukup mengenai topik yang dibicarakan adalah salah satu faktor utama komunikasi yang efektif.

6. Konteks

Konteks melingkupi peristiwa yang mengirim komunikasi sebelum dilakukan, dan berbagai macam hal lain seperti artefak atau benda-benda yang diperhatikan dalam suatu proses komunikasi oleh komunikator. Pada prinsipnya, konteks bisa mempengaruhi efektivitas komunikasi yang dilakukan karena konteks bisa mempengaruhi persepsi komunikan, kondisi psikologis komunikator, dan berbagai aspek lain yang bisa mempengaruhi bagaimana proses komunikasi dilakukan. Oleh karena itulah komunikasi organisasi yang efektif idealnya mempertimbangkan kondisi atau konteks dari peristiwa komunikasi yang dilakukan.

7. Bahasa

Bahasa dalam hal ini berperan sebagai bentuk pesan yang disampaikan oleh komunikator terhadap komunikan, seperti misalnya bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan berbagai macam bahasa yang lain. Perbedaan bahasa ataupun pengetahuan bahasa bisa berpengaruh terhadap komunikasi organisasi yang dilakukan. Misalnya apabila peserta komunikasi tidak memahami bahasa yang digunakan dalam komunikasi dengan baik, tentunya mereka tidak akan bisa merespons komunikasi yang dilakukan dengan baik pula. Oleh karena itulah idealnya komunikasi organisasi dilakukan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan komunikan dan juga komunikator.

8. Media

Media yang dimaksud adalah sarana atau saluran yang digunakan untuk melakukan suatu proses komunikasi dalam suatu proses komunikasi organisasi yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Contoh media antara lain adalah telepon genggam, memo, dan berbagai jenis media lainnya selama hal tersebut bisa menjadi alternatif dilakukannya komunikasi organisasi. Pemilihan media yang tidak tepat bisa menghambat komunikasi organisasi. Misalnya untuk menyampaikan program baru perusahaan melalui saluran media sosial seperti WhatsApp dengan disingkat-singkat dan satu arah, tentunya akan menyulitkan pihak-pihak yang terlibat komunikasi organisasi tersebut untuk memahami maksud pesan yang sebenarnya. Selain itu, mereka juga tidak memiliki kesempatan yang tepat untuk bisa bertanya pada mereka yang menyampaikan pesan tersebut. Oleh karena itulah media pun harus dipilih dengan cara yang tepat.

9. Pesan yang Berbeda

Pesan yang berbeda, dalam hal ini bisa berarti pesan dari kompetitor, atau pesan yang bertolak belakang dengan pesan yang disampaikan oleh organisasi, dan lain sebagainya bisa memicu hasil komunikasi yang tidak efektif apabila dibiarkan begitu saja. Dengan kata lain, pesan yang berlawanan atau berbeda tetapi

menghambat proses penerimaan pesan yang sesungguhnya ingin disampaikan oleh organisasi, juga harus diatasi terlebih dahulu. Misalnya, melalui klarifikasi, dan lain sebagainya. Dengan demikian, maka para peserta komunikasi bisa menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator dengan lebih mudah.

10. Tingkat Kedekatan Komunikator dan Komunikan

Masalah berikutnya yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi adalah tingkat kedekatan komunikator dan komunikan. Semakin dekat komunikator dan komunikan, maka maksud pesan pun bisa disampaikan dengan lebih mudah. Sementara itu, sebaliknya, semakin jauh komunikator dan komunikan, semakin sulit pula komunikasi yang efektif tercapai kecuali kemampuan komunikator dan juga karakter komunikan mendukung hal tersebut.

2. Konsep Gaya Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi

Gaya sering dikenal dengan istilah *style*. Kata *Style* berasal dari bahasa latin "*Stylus*" yaitu semacam alat untuk menulis pada lempengan lilin. Gaya adalah corak yang khusus, lagam, lagak, laku, cara dan irama. Gaya merupakan penggunaan bahasa untuk menyampaikan ide dalam cara tertentu. Gaya menurut Pace dan Don Faules adalah sesuatu yang menunjukkan perilaku (berbicara,

bertindak) untuk dipergunakan dalam membantu dengan cara yang khusus.

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama, yaitu “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Istilah kepemimpinan pada dasar lainnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga ia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan serta mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan.

Seorang pemimpin di dalam organisasi adalah seorang kepala dari suatu instansi/unit organisasi yang tugas utamanya adalah memimpin dengan cara membimbing dan menuntun orang-orang (karyawan/bawahan) yang bekerja dalam organisasi guna mencapai

tujuan. Wirawan (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya. dari pengikut untuk merealisasi visi.

Proses dalam konsep sistem Kepemimpinan terdiri dari masukan, proses, dan keluaran. Masukan (*input*) adalah bahan mentah yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain: pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasi visi. Sedangkan keluaran (*output*), adalah hasil dari kepemimpinan.

Menurut Luthans (2006) *“kepemimpinan adalah seperangkat proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.”*

Rivai dan Mulyadi (2012) berpendapat bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai.

Sama dengan definisi yang dinyatakan oleh Yukl (2010) bahwa kepemimpinan juga sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi.

Lain halnya dengan Terry dalam Wahjosumidjo (1994:25), menyatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*" (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok).

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014:16). Slamet (1999:1) tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan.

Deming juga menyatakan dalam Slamet (1999:1) bahwa melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik melalui

kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya sebagai upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan. Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan.

Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Hubungan pentingnya hubungan kepemimpinan, gaya komunikasi, dan bawahan dalam organisasi adalah untuk memperbaiki organisasi itu sendiri. Organisasi bisa dikatakan sukses apabila hubungan komunikasi antar anggota berjalan harmonis. Begitu pula kepemimpinan sangat diperlukan bila organisasi ingin sukses. Karena kepemimpinan mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan bersama.

Selain kecakapan kepemimpinan dalam hal berkomunikasi, juga dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan tidaklah akan terlepas dengan melakukan komunikasi. Oleh karena itu, kedudukan (*status*) dan peranan (*role*) seorang pemimpin sudah termasuk di dalamnya sebagai komunikator, dengan kata lain fungsi seorang pemimpin itu termasuk instrinsik sebagai komunikator. Maka kemampuan kepemimpinan harus juga diikuti dengan kemampuan komunikasi, yaitu mempunyai *ethos*, *pathos*, dan *logos* komunikator.

3. Konsep Kinerja Karyawan

3.1 Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*” Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang

hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga

(*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003).

Ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota

organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan Penilaian Kinerja Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

a) Telaah Gaji

Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

b) Kesempatan Promosi

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

a) Menghasilkan Informasi

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja

Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c) Meningkatkan Prestasi Kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

d) Menentukan Tujuan-tujuan Progresi Karir

Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.

e) Menentukan Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan

Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

B. Kajian Teoritis

1. Teori Gaya Komunikasi Organisasi Tubbs & Moss

Pemimpin di dalam sebuah organisasi dapat berperan sebagai komunikator. Sebagai pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi terhadap para bawahannya atau para karyawannya baik komunikasi *verbal* maupun *non-verbal*, dengan hal tersebut pemimpin dapat merangsang partisipasi orang-orang di sekitarnya yang sedang dipimpinnya.

Kinerja para karyawan atau bawahan yang ada dalam sebuah organisasi dapat dipengaruhi dengan banyak hal, salah satunya dari gaya komunikasi pemimpin pada perusahaan atau dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kegiatan yang dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar dapat

melakukan kegiatan maupun pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin kelak.

Terdapat enam gaya komunikasi dalam teori menurut Tubbs & Moss (dalam Ruliana 2014: 31-32) dalam organisasi ini, antara lain:

1) The Controlling Style

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah. Pihak-pihak yang memakai controlling style ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan. Mereka tidak mempunyai ketertarikan dan perhatian kepada umpan balik, kecuali jika umpan balik (*feedback*) tersebut berguna bagi kepentingan pribadi mereka.

Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir terhadap pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

2) The Equalitarian Style

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi

ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat rileks, santai, dan informal. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja.

Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya komunikasi ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan *share*/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3) The Structuring Style

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi.

Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4) The Dynamic Style

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Gaya komunikasi ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun *supervisor* yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*).

Tujuan gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang para karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis.

5) The Relinquishing Style

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

6) The Withdrawal Style

Akibat yang muncul jika gaya komunikasi ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari

orang-orang yang memakai gaya komunikasi ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan atau kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Ketika seseorang mengatakan “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari komunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

2. Teori Empat Gaya Komunikasi Kepemimpinan Likert (*Four-Systems Theory*)

Salah satu teori komunikasi kepemimpinan berdasarkan cara berkomunikasi yang populer dan banyak diterapkan adalah teori gaya komunikasi kepemimpinan Likert. Teori ini adalah teori sistem manajerial yang didasarkan oleh beberapa variabel penting yang berhubungan dengan manajerial seperti kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pengendalian dan kinerja.

Teori ini banyak digunakan untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap perubahan kinerja dari

pegawai atau bawahannya. Dalam teori Likert, tipe pemimpin berdasarkan cara berkomunikasi dibedakan oleh 4 hal berikut:

1) Gaya Komunikasi Pemimpin Mutlak atau *Authoritarian*

Pemimpin dideskripsikan memiliki sifat yang otoriter, berfokus pada tugas semata dan sangat terstruktur. Bagi pemimpin jenis ini, hubungan interpersonal antar pemimpin dan bawahan atau antar bawahan dianggap tidak penting dan tidak mempengaruhi kinerja dari pegawai. Pemimpin di tipe 1 ini tidak akan memberikan kepercayaan yang besar kepada bawahannya.

Pemimpin ini juga tidak akan melibatkan pegawai lain dalam mengambil keputusan. Bagi karyawan, mereka akan merasa takut dan selalu terintimidasi dalam melakukan kerja. Komunikasi kepemimpinan yang terjadi dalam sistem 1 ini hanya terjadi satu arah yakni komunikasi dari atasan ke bawahan. Komunikasi jenis ini berdasarkan pada struktur organisasi dan kepemimpinan.

2) Gaya Komunikasi Pemimpin Semi Mutlak atau *Benevolent-Authoritative*

Pemimpin dengan gaya komunikasi seperti ini masih memiliki sifat otoritarian namun sudah mulai terbuka dan memberikan kepercayaan pada bawahannya. Dalam sistem 2 ini, pemimpin memiliki sifat *task-oriented* namun menjalankan fungsi *controlling* untuk mengawasi kinerja pegawainya. Tipe kepemimpinan ini juga sering disebut sebagai sistem *controlling*.

Di sistem ini, bawahan sudah diberikan kepercayaan dan ruang untuk memberikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin sudah memberikan kesempatan untuk terjadinya komunikasi dari bawahan ke atasan, meskipun mayoritas komunikasi yang terjadi dilakukan dari atasan ke bawahan. Komunikasi kepemimpinan yang berlangsung pada sistem jenis ini juga masih terjadi dalam suasana formal sesuai dengan jabatan ataupun struktur organisasi.

3) Gaya Komunikasi Pemimpin Penasihat atau *Consultative*

Pemimpin pada sistem 3 ini lebih bersifat terbuka dan sudah memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya. Pemimpin tetap melakukan fungsi *controlling* namun dengan proses negosiasi dan kolaborasi.

Di sistem ini, bawahan memiliki hak dalam mengemukakan pendapat dalam pengambilan keputusan, terutama keputusan yang langsung berhubungan dengan tugas yang mereka kerjakan. Disini komunikasi yang terjadi sudah dua arah yakni dari atasan ke bawahan dan sebaliknya. Interaksi antar pribadi sudah lebih sering dibandingkan dengan sistem 1 dan 2.

4) Gaya Komunikasi Pemimpin Partisipatif

Pemimpin dalam sistem 4 ini berkeyakinan bahwa organisasi akan berjalan lebih baik dengan adanya partisipasi aktif dari karyawannya. Disini pemimpin sudah memiliki kepercayaan dan keyakinan

terhadap karyawannya. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk bisa mengambil keputusan. Komunikasi yang terjadi pun lebih cair dengan alur atasan ke bawahan, bawahan ke atasan maupun bawahan ke bawahan.

3. Teori Pengukuran Kinerja Robbins (*Job-Performance Theory*)

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, ada enam indikator:

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian (*Independency*)

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

C. Penelitian yang Relevan

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Inti Tractors Samarinda.

Tujuan daripada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, antara motivasi terhadap kinerja karyawan dan secara Simultan antara komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda.

Hasil penelitian melalui uji analisis regresi linear berganda dari kedua variabel yaitu komunikasi organisasi dan motivasi kedua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan dua variabel tersebut mempunyai thitung lebih daripada t table yaitu variabel komunikasi organisasi (3.152) dan motivasi (2.106),

Sedangkan t_{tabel} adalah 2.006. sedangkan F hitung pada penelitian ini adalah 12.214 dan F_{tabel} adalah 3.170, maka bisa dilihat bahwa F hitung lebih besar daripada F_{tabel} . Hasil uji determinasi menjelaskan bahwa hasil R sebesar 0.562 yang menunjukkan adanya hubungan kuat dimana koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.315 berada diantara $0 < R^2 < 1$ menunjukkan variasi naik turunnya tingkat kinerja karyawan pada PT Inti Tractors di Samarinda dipengaruhi oleh variabel komunikasi organisasi dan motivasi (X), sebesar 56.2% sedangkan 43.8% dipengaruhi oleh variasi variabel lain. Diantara kedua variabel bebas yang diteliti, maka variabel yang paling berpengaruh adalah variabel komunikasi organisasi (X_1).

2. Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Surakarta (Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Karyawan Di Radio Republik Indonesia Surakarta).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di Radio Republik Indonesia (RRI Surakarta) Metode penelitian ini adalah survai yang dilakukan pada pegawai LPP RRI Surakarta dengan besar sampel 34 pegawai. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis dengan uji T juga uji F dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian peroleh hasil regresi dengan persamaan $Y = 15,741 + 0,886X_1 + 0,616X_2 + 0,781X_2 + e$, yang menunjukkan

adanya pengaruh positif pola komunikasi terhadap kinerja pegawai LPP RRI Surakarta selain itu setelah dilakukan pengujian juga diketahui signifikan pengaruhnya dengan derajat pengaruh sebesar 84,2%.

Pola komunikasi di LPP RRI Surakarta pengaruhnya dengan kinerja pegawai sesuai dengan hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh pola komunikasi baik ke bawah, ke atas maupun horizontal terhadap kinerja pegawai pada LPP RRI Surakarta karena dilihat dari persamaan regresinya. Pengaruh yang positif hal itu menunjukkan bahwa pola komunikasi baik pola komunikasi ke bawah, pola komunikasi ke atas dan pola komunikasi horizontal yang ada akan membuat kinerja pegawai LPP RRI Surakarta meningkat.

3. Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Singkawang.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh antara kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Singkawang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Kuesioner (angket) sebagai teknik pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat DPRD Kota Singkawang yang berjumlah sebanyak 35 orang.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan dari hasil uji regresi linear sederhana, didapat nilai konstan dari regresi variabel kinerja pegawai sebesar 26,603. Sedangkan koefisien regresi dari variabel kepuasan komunikasi organisasi bernilai positif yaitu sebesar 0,462. Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,462.

Berdasarkan dari hasil uji T, didapat nilai t sebesar 3,874 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,034. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa adanya besaran pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 31,3 % sedangkan 68,7 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4. Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan TVRI Jawa Timur.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai TVRI Jawa Timur secara parsial maupun simultan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 48 responden yang terdiri dari Karyawan TVRI Jawa timur, sedangkan tehnik pengambilan menggunakan tehnik sensus. Pada penelitian ini variabel bebasnya terdiri dari komunikasi internal dan kepemimpinan,

sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan uji t dan uji F.

Hasil penelitian deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi internal masuk kedalam penilaian tinggi, yaitu berada pada interval 3,41-4,20, sedangkan variabel kepemimpinan dan kinerja Karyawan juga masuk kedalam penilaian tinggi dengan interval 3,41-4,20. Variabel independen (X1) diperoleh $T_{hitung} (-1,128) < T_{tabel} (0,035)$. Maka variabel X1 tidak berpengaruh secara signifikan, dan X2 berpengaruh secara parsial terhadap variabel Y.

Hasil uji F menunjukkan bahwa $F_{hitung} (2,463) < F_{tabel} (3,23)$, sedangkan signifikansi adalah $0,099 > \alpha$ pada taraf signifikansi 0,05, maka H_0 dan H_a ditolak yang berarti variabel independen secara bersama-sama atau tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Sedangkan koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,058 atau 5,8% yang berarti variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Komunikasi Internal dan Kepemimpinan.

5. Gaya Komunikasi Pimpinan Dan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Korelasional Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Fakultas Kedokteran Universitas Islam AL-Manar Sumatera Utara).

Penelitian bertujuan untuk mengetahui Gaya Komunikasi Pimpinan Dan Motivasi Kerja (Studi Korelasional Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (Al-Manar). Metode penelitian yang digunakan adalah metode korelasional yang bertujuan meneliti sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi variabel lain.

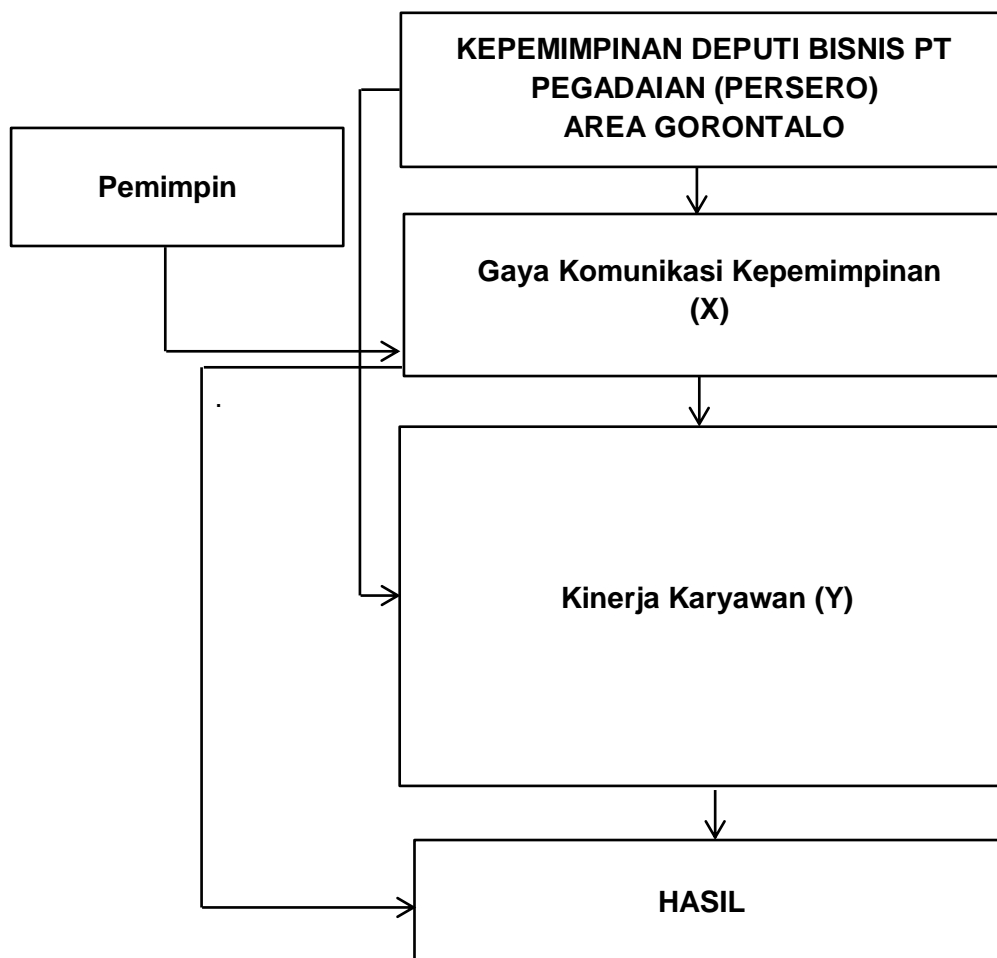
Hasil analisa di atas diperoleh gambaran Diperoleh nilai r korelasi variabel Gaya Komunikasi Pimpinan (X) berkorelasi dengan Motivasi Kerja (Y) adalah 0,83, dimana nilai r korelasi berada pada skor korelasi 0,71 – 0,90. Hal ini menunjukkan hubungan yang tinggi dan kuat. Diperoleh hasil $\rho = 0,83$ berada pada skala 0,71-0,90 yang menunjukkan hubungan yang tinggi dan kuat antara gaya kepemimpinan Pada Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (Al-Manar) terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Hasil perhitungan prediksi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Pada Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (Al-Manar) mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan sebesar 68,89%. Selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini adalah nilai r korelasi variabel Gaya Komunikasi Pimpinan (X) berkorelasi

dengan Motivasi Kerja (Y) sebesar 68,89% dan berkorelasi tinggi dan kuat.

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang yang ada dan rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah diuraikan pada BAB I, maka kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

E. Definisi Operasional

1. PT Pegadaian (Persero) adalah organisasi formal berbadan usaha milik negara (BUMN) sektor keuangan Indonesia yang bergerak pada tiga lini bisnis perusahaan yaitu pembiayaan, emas, dan aneka jasa.
2. Deputi Bisnis adalah salah seorang pemimpin pada PT Pegadaian (Persero) yang ditunjuk berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari perusahaan yang bersangkutan untuk memangku jabatan dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya dalam mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama
4. Kepemimpinan adalah sifat dan cara pemimpin dalam mempengaruhi karyawan-karyawan ke arah pencapaian tujuan perusahaan.
5. Gaya komunikasi adalah cara berkomunikasi pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong kinerja kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi dan optimal agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.
6. Gaya Komunikasi Pemimpin Mutlak/*Authoritarian* adalah pemimpin yang memiliki sifat yang otoriter, berfokus pada tugas semata dan sangat terstruktur. Bagi pemimpin jenis ini, hubungan komunikasi interpersonal antar pemimpin dan bawahan atau antar bawahan dianggap tidak penting dan tidak mempengaruhi kinerja dari pegawai.

7. Gaya Komunikasi Pemimpin Semi Mutlak/*Benevolent Authoritative* adalah pemimpin dengan gaya komunikasi seperti ini masih memiliki sifat otoritarian namun sudah mulai terbuka dan memberikan kepercayaan pada bawahannya. Dalam sistem 2 ini, pemimpin memiliki sifat *task-oriented* namun menjalankan fungsi *controlling* untuk mengawasi kinerja pegawainya. Tipe kepemimpinan ini juga sering disebut sebagai sistem *controlling*.
8. Gaya Komunikasi Pemimpin Penasihat/*Consultative* adalah pemimpin pada sistem 3 ini lebih bersifat terbuka dan sudah memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya. Pemimpin tetap melakukan fungsi *controlling* namun dengan proses negosiasi dan kolaborasi.
9. Gaya Komunikasi Pemimpin Partisipatif adalah pemimpin dalam yang berkeyakinan bahwa organisasi akan berjalan lebih baik dengan adanya partisipasi aktif dari karyawannya. Disini pemimpin sudah memiliki kepercayaan dan keyakinan terhadap karyawannya. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk bisa mengambil keputusan. Komunikasi yang terjadi pun lebih cair dengan alur atasan ke bawahan, bawahan ke atasan maupun bawahan ke bawahan.
10. Karyawan adalah sumber daya organisasi yang diberikan tanggung jawab atas tugas pokok instruksi berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan yang berlaku, dan yang bekerjasama dengan pemimpin agar tujuan organisasi dapat tercapai.

11. Kinerja karyawan adalah hasil (*output*) yang berhasil atau gagal distimulasi, dievaluasi oleh pemimpinnya dalam menggerakkan hubungan organisasional yang dapat terlihat melalui keberhasilan komunikasi maupun dari hasil pencapaian tujuan itu sendiri.
12. Kualitas adalah indikator penilaian kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kualitas kerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.
13. Kuantitas adalah indikator penilaian kinerja karyawan yang diukur berdasarkan jumlah yang dihasilkan ke dalam jumlah unit/target, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
14. Ketepatan waktu adalah indikator penilaian kinerja karyawan yang diukur berdasarkan tingkat aktivitas organisasional yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, tenggat waktu yang diberikan, kehadiran, dan dari sudut organisasi dengan hasil (*output*), serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
15. Efektivitas adalah indikator penilaian kinerja karyawan yang dilihat dari tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
16. Kemandirian adalah indikator penilaian kinerja karyawan yang dilihat dari kemampuan karyawan menjalankan fungsi dan komitmen kerja.