

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Teori Umum (*Grand Theory*)**

Untuk mempermudah didalam membahas dan mengkaji hasil penelitian, peneliti mengambil beberapa teori yang sesuai dari para pakar dan ahli, dari sekian banyak pendapat ahli peneliti menganbil beberapa pendapat berikut.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen secara sederhana mengandung arti merencanakan, mengelola, mengatur segala aktivitas kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan, sesuai dengan usianya pengertian manajemen terus berkembang dan banyak diutarakan oleh para ahli. Beberapa pendapat dari para ahli dapat kita lihat berikut.

**Terry, George R. dan Rue, Leslie W. ( 2005 : 93 )** didalam bukunya. *Dasar – Dasar Manajemen* memberi pengertian teradap manajemen merupakan sebagai suatu proses yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan”.

**Follet** yang dikutip oleh **Wijayanti (2008:65)** mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

**Daft (2010 : 4)** “manajement is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”.

Menurut **Stoner** yang dikutip oleh **Wijayanti (2008: 89)** manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber

daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

**Malayu Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi cetakan ketujuh (2016 : 9)**, menyatakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen itu terdiri dari enam unsure (6 M) yaitu: men.money, method, material’s, machines, dan market”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang memproses seluruh sumber daya yang ada dalam suatu kegiatan yang dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting keberadaannya bagi sebuah organisai, tanpa adanya pengelolaan terhadap sumber daya manusia maka suatu organisasi akan tertinggal jauh dengan organisasi lainnya.

### **2.1.3 Pengertian Menajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut beberapa ahli Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain sebagai berikut.

Menurut **Handoko (2003:4)**, Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya.

**Marwansyah (2010:3)**, mengemukakan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia,

perencanaan dan pengembangan karir., pemberian kompensasi, kesejahteraan dan hubungan industrial”.

**Hasibuan (2010 : 10)** definisi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : “Manajemen personalia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan sumber agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

**“Bohlander dan Snell (2010:4)**, mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :” “ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja”.

“Sedangkan menurut **Malayu SP Hasibuan (2016:10)** didalam buku edisi revisi manajemen sumber daya manusia mengatakan: “ Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

#### **2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Malayu SP Hasibuan (2016:21)** didalam buku manajemen sumber daya manusia edisi revisi menyebutkan bahwa “ pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian.”

1. Perencanaan (*Human Resources Planning*), adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan

pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*), adalah tindakan mengendalikan seluruh karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*), adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*), adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi (*compensatin*), adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada

batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memnuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*), adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan (*discipline*), merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.
11. Pemberhentian (*separation*), adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## 2.2 Kinerja

Kinerja merupakan sebuah hasil dari usaha yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi pada suatu aktivitas yang sesuai dengan yang ditetapkan. Pengertian kinerja sejauh ini banyak di ungkapakan oleh para ahli antara lain sebagai berikut.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (**Dessler, 2000:41**).

“Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (**Mangkunegara, 2002:22**).”

“**Mathis dan Jackson (2006:65)** menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.”

### **2.2.1 Karakteristik Kinerja**

Karakteristik kinerja tinggi menurut **Mangkunegara (2002:68)** adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Kinerja**

Menurut **Henry Simamora (1995:500)**, kinerja(performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

#### **a. Faktor individual, diantaranya meliputi:**

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

#### **b. Faktor psikologis diantaranya meliputi:**

- 1) Persepsi
- 2) Attitude

- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

**c. Faktor organisasi diataranya meliputi:**

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

“Selanjutnya pendapat Simamora (**Mangkunegara, 2009: 14**) yang mengatakan bahwa kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor atau dimensi, yaitu faktor/dimensi individual (atribut individu), faktor/dimensi psikologis (upaya kerja atau work effort) dan faktor/dimensi organisasi (dukungan organisasi.”

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan pencapaian tugas seorang pegawai dalam bekerja yang sesuai dengan program kerja .. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

“Menurut **Malthis & .Jackson (2006: 370)**, kinerja (kinerja) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, kinerja karyawan

yang umum terjadi pada sebagian besar pekerjaan meliputi unsur-unsur : a) Kuantitas hasil. b). Kualitas hasil. c). Ketepatan waktu hasil. d). Kehadiran dan e). Kemampuan untuk bekerja sama.”.

“Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (**Gibson 1995**)”.

“Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (**Simamora, 2006**)”.

“Menurut **Dessler (2006 : 129)** kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. “.

Kemudian “**Robbins (2008)** mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”.

Selanjutnya (**Robbins:2008**) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja organisasi adalah hasil kerja seseorang atau lebih selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Keberhasilan kinerja ditentukan oleh beberapa factor yang mempengaruhi, beberapa ahli menyebutkan factor-faktor keberhasilan kinerja antara lain adalah sebagai berikut.

“Menurut **Mathis (2006)** dalam (**Simanjuntak. 2011: 175**) faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya.”

Dharma (2004:50) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu;

a) Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan.

b) Pelatihan, Suatu kegiatan yang di lakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan.

c) Tingkat motivasi kerja, Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

d) Kemampuan, kepribadian dan minat Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara.

e) Pendidikan, Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja karyawan “menurut **Hasibuan (2005)** Indikator-indikator untuk menilai kinerja pegawai (**Dessler,2009**) yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akuransi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah ketrampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.

4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/ makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

“ Sedangkan menurut (Robbins, 2006:260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indicator antara lain:”

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. 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. 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. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab

### **2.2.6 Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan kunci utama terhadap kemajuan dan kemunduran sebuah organisasi, sebuah organisasi yang mempunyai kinerja baik maka akan menjadikan organisasi berkembang maju namun sebaliknya

apabila kinerja organisasi menurun atau kinerja organisasi tidak baik, maka keberadaan organisasi tersebut membutuhkan evaluasi terhadap kinerja.

Menurut **Wibowo, (2011: 106)** menjelaskan bahwa: "Kinerja organisasional merupakan produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia".

Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktifitas sumber daya manusia. Karena strategi bersifat terintegrasi, semua faktor atau variabel saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. sementara itu, integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi." .

### **2.2.7 Faktor-Faktor Kinerja Organisasi**

“Kinerja organisasi yang baik merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Menurut **Lusthaus(1999)** factor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah :”

1. Lingkungan Eksternal, dimensi kunci yang dapat mempengaruhi lingkungan adalah lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, teknologi.
2. Motivasi organisasi, hal yang memotivasi organisasi adalah sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan.
3. Kapasitas organisasi, terdiri dari
  - a. Strategi kepemimpinan
  - b. Sumber daya manusia
  - c. Manajemen keuangan
  - d. Proses organisasi
  - e. Program manajemen
  - f. Infrastruktur

g. Rantai institusional

### 2.2.8 Indikator Kinerja Organisasi

Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut.

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

b. Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990).

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kumorotomo (1995) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antar lain adalah berikut ini:

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

### 2.2.9 Kinerja Tim Work

Kerja sama kelompok atau team work merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Pengertian kerjasama kelompok atau team work banyak disampaikan oleh para ahli antara lain adalah:

“(Buchholz (2000), Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization. Dijelaskan bahwa Kerja tim

adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi”

“(Bass (1990) dalam Zhang (2005)) bahwa Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.”

“(Stephen, Timothy 2008:406) Kerjasama Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.”

“Menurut Tenner dan Detoro (1992:183) Team works is a group of individuals working together to reach a common goal. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.”

“(Daft, 2003:171). Sebuah tim (team) adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik.

### 2.2.10 Indikator Kinerja Tim Work

“Berdasarkan definisi kerja tim yang dinyatakan Buchholz (2000) maka indikator-indikatornya sebagai berikut:”

1. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.
2. Tanggung jawab yang dibagikan (shared responsibility), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.

3. Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
4. Komunikasi yang intensif (*intensive communication*) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.
5. Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
6. Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
7. Pengerahan bakat (*talents*), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.
8. Tanggapan yang cepat (*rapid response*), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.

“West (2002) menetapkan indikator-indikator kerja sama sebagai alat ukurnya sebagai berikut : “

1. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitudengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
2. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
3. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

### **2.3 Komunikasi**

Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami

sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya.

Argiris (1994) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang, kelompok, atau organisasi (sender) mengirimkan informasi (message) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (receiver). Proses komunikasi umumnya mengikuti beberapa tahapan. Pengirim pesan mengirimkan informasi pada penerima informasi melalui satu atau beberapa sarana komunikasi. Proses berlanjut dimana penerima mengirimkan feedback atau umpan balik pada pengirim pesan awal. Dalam proses tersebut terdapat distorsi-distorsi yang mengganggu aliran informasi yang dikenal dengan noise.

### **2.3.1 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain.

Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (job performance) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.

3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (ambiguity) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

### **2.3.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Organisasi.**

Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranannya yang sedang dilakukannya. Dalam hubungan ini, Henry Mintzberg seorang profesor manajemen pada McGill University di Montreal-Kanada, menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan: peranan antarpersona; peranan informasi; dan peranan memutuskan.

1. Peranan antarpersonal seorang manajer meliputi tiga hal:

a. Peranan tokoh. Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dll.

b. Peranan pemimpin. Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

c. Peranan penghubung. Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.

Peranan informasi. Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

a. Peranan monitor. Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia

mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya.

b. Peranan penyebar. Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarakan kepada bawahannya

c. Peranan juru bicara. Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturannya sebagaimana harusnya.

3. Peranan memutuskan. Seorang manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini:

a. Peranan wiraswasta. Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang iawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.

- b. Peranan pengendali gangguan. Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dsb.
- c. Peranan penentu sumber. Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.
- d. Peranan perunding. Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan karyawan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya ialah yang mempunyai wewenang untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat, dan hanya ialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

### **2.3.3 Dimensi Komunikasi Dalam Organisasi**

#### **1. Komunikasi internal.**

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa). Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan

kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dll kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dsb. kepada pimpinan.

b. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antarbagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

## 2. Komunikasi eksternal.

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja. Komunikasi eksternal terdiri dari jalur secara timbal balik:

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; press release; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; leaflet; poster; konferensi pers.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

### 2.3.4 Komunikasi dan Manajer

Komunikasi yang diciptakan dalam melaksanakan kepemimpinan tergantung pada level kepemimpinan yang meliputi upper level, middle level, dan lower level. Pada tingkatan tertinggi, tugas pemimpin adalah membuat keputusan berdasarkan masukan berbagai pihak khususnya bawahan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan, pada saat inilah peran komunikasi sangat nyata. Tiga tipe komunikasi meliputi: pertama, perintah komunikasi untuk mengembangkan kebijakan, menggambarkan, dan menetapkan rencana untuk membuat keputusan, kedua, memastikan bahwa komunikasi berfungsi secara tepat, ketiga mengevaluasi hasil komunikasi, mengakses efektifitasnya, dan membuat beberapa perubahan dasar untuk keputusan selanjutnya. Manajemen tingkat menengah memiliki tanggung jawab dua arah, disatu sisi ia harus loyal kepada tingkatan diatasnya untuk bekerja dan mencapai kesuksesan dalam pengambilan keputusan, rencana, dan kebijakan untuk manajemen diatasnya, disisi lain ia harus menjalin hubungan baik melalui komunikasi dengan menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan dengan manajemen dibawahnya untuk mendapatkan informasi dan mengkomunikasikannya kepada atasan. Sedangkan manajemen bawah menyampaikan tugas, kebijakan, strategi, order, dan instruksi dari atasan. Pada tingkatan ini lebih banyak komunikasi dalam pemberian instruksi dan perintah (Koester dan Olebe, 1988).

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam komunikasi untuk melaksanakan kepemimpinan diantaranya adalah: Pertama, trait approach dimana jiwa kepemimpinan seseorang lahir dalam diri individu dengan sendirinya yang tampak pada karisma dan perilaku kepemimpinan yang dimiliki dan bukan sengaja dibentuk. Kedua hal itu merupakan ciri khusus yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain yang mempengaruhi kualitas kepemimpinan. Kedua, style approach yang mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi gaya otoriter yaitu berhubungan dengan pembuatan keputusan dan menyatakannya kepada bawahan, dan gaya demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

### 2.3.5 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan diantara dua orang atau lebih secara verbal maupun non verbal yang dilakukan secara terbuka sehingga satu sama lain memahami. Beberapa pengertian komunikasi interpersonal, banyak diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut.

“**De Vito (2009)** mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang atau lebih, formal maupun informal. Komunikasi interpersonal dimengerti sebagai umpan balik yang saling berkaitan satu sama lain dengan tujuan untuk membantu seseorang meningkatkan efektivitas pribadi dan efektivitas antara pribadi. Komunikasi interpersonal mengharuskan pelaku untuk bertatap muka antara dua orang atau lebih dengan membawakan pesan verbal maupun non verbal sehingga masing-masing bisa memahami satu sama lain dan berinteraksi secara efektif.”

“**Rogers (dalam Rakhmat, 2012)** mengatakan bahwa makin baik komunikasi interpersonal, maka makin terbuka seseorang mengungkapkan dirinya dan makin positif persepsinya terhadap orang lain melebihi persepsi dirinya. “**Tubbs dan Moss (2008)** mengartikan komunikasi interpersonal sebagai sebuah proses komunikasi antara komunikan dan komunikator yang ditandai dengan terwujudnya saling pengertian, kesenangan, saling mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan-balik. Komunikasi diharapkan dapat mengurangi dampak buruk yang timbul pada kelompok yang berkaitan dengan kejenuhan dalam pekerjaan.”

**De Vito (1995) dan Cangara (1998)** mengatakan bahwa komunikasi interpersonal juga berfungsi untuk memperoleh informasi, berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

**Barnard (1983: 91)** menyatakan bahwa dalam teori organisasi yang lengkap, komunikasi menduduki tempat sentral karena struktur, luasnya, dan

lingkup organisasi hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik komunikasinya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan sebuah transaksi antara seseorang terhadap lingkungannya secara verbal maupun secara non verbal yang harus dibangun secara terus menerus oleh berbagai pihak guna memperoleh informasi, berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain secara timbal balik.

### **2.3.6 Faktor-Faktor Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa factor (Guetzkow, 1965; Hall, 1972; Porter & Roberts, 1976), yaitu :

1. Komunikasi adalah suatu proses sosial. Dalam hal demikian ini, ada berbagai pengaruh sosial yang jelas dapat mempengaruhi ketepatan berita yang dimaksud. Misalnya, norma yang lazim berlaku dan jabatan dapat mengharuskan digunakannya bentuk-bentuk panggilan yang berbeda (resmi versus tak resmi) untuk komunikasi ke atas dan ke samping. Senjang status di antara tingkat-tingkat dalam hirarki organisasi juga dapat mempengaruhi cara penyampaian dan kejelasan berita.
2. Komunikasi dipengaruhi oleh proses persepsi seseorang. Sebagai contoh, penerimaan seorang pekerja atas instruksi penyalinannya dapat dipengaruhi oleh opininya mengenai si penyelia, kadar sifat kontroversalnya atau ancaman perintah itu, hal-hal lain yang sedang dipikirkannya pada waktu itu, minatnya pada topik itu, dan seterusnya. Proses persepsi pekerja memperlancar atau menghambat komunikasi yang efektif dalam organisasi, dalam berbagai cara. Yang paling menonjol di antara proses-proses ini adalah “pen-stereotip-an” (pengklise-an) dan halo effect yang menggambarkan usaha pribadi untuk mengatur lingkungan persepsi mereka melalui penyederhanaan.

Manusia atau barang dikelompokkan ke dalam kategori yang umum (misalnya, hitam-putih, pria-wanita) dan sifat kategori ini kemudian berfungsi sebagai petunjuk bagi tingkah laku si penerima berita.

Proses komunikasi dipengaruhi oleh sifat dan struktur organisasi itu sendiri. Argumentasi utama yang seringkali dikemukakan untuk membela struktur desentralisasi ialah bahwa struktur semacam ini memperlancar peningkatan komunikasi. Jika berita harus melalui beberapa tingkatan dalam hierarki, kemungkinan besar terjadi pemutar-balikan berita dan mengakibatkan timbulnya masalah yang seharusnya dapat dihindari jika komunikasi dapat dilakukan dengan bertemu muka. De Vito (1995) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah suatu proses transaksional yang mengandung hal-hal sebagai berikut :

1. a. Suatu proses : segala kegiatan dalam komunikasi interpersonal bukanlah suatu yang statis tapi merupakan proses yang dinamis dan selalu dalam kondisi yang berubah.
- b. Komponen yang saling berhubungan : setiap elemen dalam komunikasi interpersonal secara keseluruhan berkaitan satu sama lain. Tidak akan ada sumber tanpa penerima dan sebaliknya tanpa adanya sumber tidak akan ada pesan jadi tidak akan pernah ada umpan balik tanpa adanya penerima.
2. Prilaku suportif akan meningkatkan komunikasi. Beberapa ciri perilaku suportif yaitu:
  - a. Deskripsi: penyampaian pesan, perasaan dan persepsi tanpa menilai atau mengecam kelemahan dan kekurangannya.
  - b. Orientasi masalah: mengkomunikasikan keinginan untuk kerja sama, mencari pemecahan masalah. Mengajak orang lain bersamasama menetapkan tujuan dan menentukan cara mencapai tujuan.
  - c. Spontanitas: sikap jujur dan dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam.
  - d. Empati: menganggap orang lain sebagai persona.

e. Persamaan: tidak mempertegas perbedaan, komunikasi tidak melihat perbedaan walaupun status berbeda, penghargaan dan rasa hormat terhadap perbedaan-perbedaan pandangan dan keyakinan.

f. Profesionalisme: kesediaan untuk meninjau kembali pendapat sendiri.

3. Sikap terbuka, kemampuan menilai secara objektif, kemampuan membedakan dengan mudah, kemampuan melihat nuansa, orientasi ke isi, pencarian informasi dari berbagai sumber, kesediaan mengubah keyakinannya, profesional dan lain sebagainya.

Komunikasi interpersonal yang baik tidak terjadi dengan begitu saja, dibutuhkan proses untuk menumbuhkannya sehingga komunikasi interpersonal dapat menghasilkan hubungan interpersonal yang baik sehingga sebuah kerja sama bisa ditingkatkan, diperlukan sikap saling terbuka, sikap jujur, sikap saling mendukung, sikap menerima dan mengakui pendapat orang lain. sehingga dapat menghasilkan sebuah kualitas kerja.

“Levi (2001), menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses di mana seseorang atau group mengirimkan beberapa tipe dari informasi ke orang lain atau group.”

Pengertian ini menyoroti tiga bagian utama dari komunikasi : pengirim, penerima, dan pesan.

#### 1. Pengirim

Karakteristik dari pengirim atau komunikator mengakibatkan sejumlah pengaruh bahwa suatu komunikasi memiliki pendengar. Bagaimana pendengar merasa komunikator mempengaruhi bagaimana pendengar menafsirkan pesan tersebut, bagaimana banyak perhatian pendengar membayarnya, dan banyak pengaruh ini akan berada pada kepercayaan

pendengar. Dua karakteristik utama dari pengirim adalah menarik dan bisa dipercaya.

## 2. Penerima

Penerima atau pendengar dari komunikasi dapat berubah dalam sejumlah jalan yang mengakibatkan sejumlah pengaruh dari komunikasi. Untuk contohnya, terdapat karakteristik kepribadian dari penerima seperti kecerdasan, keterampilan bahasa, dan harga diri yang mempengaruhi komunikasi. Persoalan kecerdasan dan bahasa berkenaan terhadap bagaimana suatu komunikasi butuh untuk dikatakan kepada pendengar. Komunikator yang dapat dipercaya lebih mudah mempengaruhi orang-orang.

## 3. Pesan

Pengaruh dari berbagai macam karakteristik pesan saling mempengaruhi dengan karakteristik pendengar. Pesan dapat berubah dalam pengalaman, emosional, dan estetis. Apakah perbedaan ini mempengaruhi pendengar mempercayai di atas bagaimana mereka merasakan.

Dari teori-teori di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi jalannya suatu komunikasi interpersonal, di mana satufaktor akan mempengaruhi faktor yang lain, baik yang berasal dari dalam diri karyawan sendiri maupun yang berasal dari luar karyawan. Proses sosial dan persepsi seseorang, rasa percaya, serta sikap sportif diperlukan untuk mendukung komunikasi interpersonal.

### **2.3.7 Aspek-Aspek Komunikasi Interpersonal**

Kemampuan komunikasi adalah keterampilan dalam mengirim pesan, menerima pesan, dan memberikan umpan balik baik secara verbal dan non

verbal. Aspek-aspek kemampuan komunikasi tersebut bertolak dari pendapat De Vito (1995) :

a. Keterbukaan (*openness*)

Keterbukaan yang dimaksud adalah mencakup keinginan untuk saling memberi informasi mengenai diri sendiri, keinginan untuk bereaksi secara jujur terhadap pesan yang disampaikan orang lain, dan bertanggung jawab terhadap perasaan-perasaan yang dimiliki dalam arti tidak mengkambinghitamkan orang lain. Kualitas keterbukaan dari komunikasi interpersonal meliputi beberapa aspek yaitu kesediaan untuk mengungkapkan diri (*self disclose*) pada orang lain yang berinteraksi dengan lingkungannya, kesediaan untuk menanggapi serta jujur pada setiap stimuli yang diterima serta mengalami dan bertanggung jawab atas segala pikiran dan perasaan yang diungkapkannya. Keterbukaan dalam komunikasi interpersonal memungkinkan para pelakunya untuk membicarakan masalah-masalah yang dialami oleh kedua belah pihak.

b. Empati (*Empathy*)

Empati merupakan kemampuan untuk merasakan dan mengalami apa yang dirasakan orang lain yaitu mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Jika seorang mampu berempati dengan orang lain maka orang tersebut akan merasa dalam posisi yang lebih baik untuk memahami orang lain. Pemahaman yang terjadi dalam empati ini bisa diungkapkan oleh seseorang tanpa kehilangan identitas diri. Keakuratan berempati meliputi sensitifitas untuk merasakan kejadian-kejadian saat ini dan mampu mengerti katakata yang diucapkan ketika komunikasi interpersonal berlangsung.

c. Dukungan (*Supportiveness*)

Dua hal yang diperlukan dalam hal ini adalah lebih bersikap deskriptif dalam berkomunikasi dibanding evaluatif, sebab sikap yang evaluatif cenderung menimbulkan reaksi defence pada orang lain. Hal yang kedua adalah kesediaan untuk mendengarkan dan membuka diri terhadap

pendapat yang berbeda. Dukungan yang diperlukan dalam komunikasi interpersonal, meliputi empat aspek yaitu :

- (1) *descriptiveness*, lingkungan yang deskriptif yaitu lingkungan yang tidak mengevaluasi orang secara evaluatif sehingga membuat orang cenderung menjadi defisit. Orang yang merasa dievaluasi akan malu mengungkapkan perasaan-perasaannya secara bebas dan merasakan terus-menerus dikritik,
- (2) *spontaneity*, karyawan yang berkomunikasi secara spontan yaitu yang memiliki pandangan ke depan dan terbaik dalam mengungkapkan pemikirannya,
- (3) *provisionalism*, menjadi profesional berarti memiliki pemikiran yang terbuka (*open mindedness*), bersedia menerima pandangan orang lain dan bersedia merubah posisi atau pandangannya jika memang diperlukan,
- (4) dukungan yang tidak terucapkan berupa gerakan-gerakan menganggukkan kepala, mengedipkan mata, tersenyum.

d. *Kepositifan (Positiveness)*

Berkomunikasi secara positif di dalam komunikasi interpersonal sekurang-kurangnya melalui dua jalan, yaitu berdasarkan sikap positif dan menghargai orang lain. Terdiri dari tiga hal yaitu :

- (1) perhatian yang positif terhadap orang lain sangat mendukung keberhasilan komunikasi interpersonal,
- (2) perasaan yang positif sangat bermanfaat untuk mengefektifkan kerjasama,
- (3) perhatian dan perasaan yang positif itu harus dikomunikasikan sehingga komunikasi interpersonal dapat terpelihara dengan baik. Mencakup sikap positif terhadap diri sendiri, orang lain, dan situasi komunikasi. Perasaan-perasaan negatif biasanya membuat komunikasi menjadi lebih sulit dan dapat menyebabkan perpecahan atau konflik. Sikap positif juga bisa diungkapkan lewat kalimat-kalimat yang diutarakan.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Komunikasi akan lebih efektif dalam suasana kesamaan walaupun tidak ada orang yang secara absolut sama dengan orang lain dalam segala hal. Adapun dalam kesamaan terkandung unsure keinginan untuk saling bekerjasama dalam memecahkan masalah, hal ini terwujud dalam memandang ketidaksetujuan dan perselisihan di antara karyawan yang berkomunikasi, lebih sebagai usaha untuk memahami perbedaan yang ada, daripada memandangnya sebagai kesempatan untuk saling menjatuhkan. Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila setiap perbedaan atau konflik tidak dipandang sebagai usaha untuk menjatuhkan orang lain atau mendapatkan posisi menang.

f. Keyakinan (*confidence*) Seorang komunikator yang efektif menunjukkan keyakinan (kemantapan dan rasa nyaman dalam berkomunikasi dengan orang lain), rasa malu, khawatir dan cemas dalam berkomunikasi dapat dikendalikan oleh komunikator yang efektif sehingga tidak mengganggu proses komunikasi. Keyakinan atau kemantapan dalam berkomunikasi diwujudkan dalam bentuk rasa rileks, tidak canggung, sikap badan dan suara yang fleksibel, tidak terpaku pada gerakan atau nada suara tertentu.

g. Kesiapan (*immediacy*)

Menunjukkan pada kesiapan melakukan komunikasi lewat penciptaan rasa tertarik dan perhatian terhadap lawan bicara berupa pemberian respon atau umpan balik dengan segera, menciptakan kebersamaan antara pembicara dan pendengar secara verbal maupun non verbal. Secara verbal misalnya dengan langsung menyebut nama orang yang diajak berbicara, sedangkan secara non verbal ditunjukkan dengan memperhatikan lawan bicara dan tidak melihat ke arah lain.

Dari berbagai macam teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah suatu proses sosial di mana di dalamnya mengandung unsur keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, kesamaan,

keyakinan, kesiapan, yang kemudian timbul kepercayaan, sikap mendukung, dan mendorong timbulnya sikap saling memahami dan menghargai.

## 2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership merupakan inti dari kepemimpinan yang menggunakan prinsip hubungan manusia (human relations). Maka baik buruknya kepemimpinan seseorang tergantung pada baik buruknya human relations para pemimpin atau manajer-manajer yang melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada para pengikutnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Cara alami untuk belajar kepemimpinan “melakukan pekerjaan” dengan praktik seperti magang di praktisi, pengrajin, terampil seniman.

Menurut Sudaryono (2014), Kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca. Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004).

Fahmi (2012:15) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Handoko (2003:223) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Sedangkan Robbins (2008:55) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang

bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu.

#### **2.4.1 Gaya Kepemimpinan**

Goleman (2003;19), bahwa : gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Sudaryono (2014:200) Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut keampuannya dalam memimpin.

Menurut Miftah Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Kartini Kartono (2008:34) Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.4.2 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan sebagai berikut :

1. Sifat
2. Kebiasaan

3. Tempramen
4. Watak
5. Kepribadian

Hal diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3. Tempramen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (determination), ketekunan (persistence), daya tahan (endurance), keberanian (courage).

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

### 2.4.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam - macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H.Suwanto (2011:157) antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif
2. Gaya Kepemimpinan Yang Mendukung
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif
4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Gaya kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### 2.4.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin. Menurut Tohardi dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan terdiri dari :

1. Gaya Persuasive
2. Gaya Refresif

3. Gaya partisipatif
4. Gaya Inovatif
5. Gaya investigative
6. Gaya Inspektif
7. Gaya Motivasi
8. Gaya Naratif
9. Gaya Edukatif
10. Gaya Retrogresif

Hal di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

#### 7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

#### 8. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

#### 9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin megembangkan pendidikan dan keterlampiran.

#### 10. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterlamiplan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

Sedangkan menurut Istijanto (2006:236) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu :

1. Kepemimpinan atas dasar struktur
2. Kepemimpnan berdasarkan pertimbangan

Hal diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Kepemimpinan atas dasar struktur

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

### 2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Secara rinci Siagian (2005) membagi lima gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, yaitu :

#### 1. Tipe Otokratik

Pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Di lihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Sikap egoisme tersebut akan memberi tekanan kepada bawahannya. Sehingga kedisiplinan yang tertanam berdasarkan rasa ketakutan, bukan disiplin yang sudah semestinya dijalankan. Kepemimpinan otokratik mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya sangat berambisi untuk merajai situasi, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahan. Meski pemimpin otokratik selalu berdiri jauh dari kelompoknya, jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan merajai keadaan.

#### 2. Tipe Paternalistik

Gaya paternalistik adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- 1) Kuatnya ikatan primordial,
- 2) Sistem kekeluargaan,
- 3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,

- 4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- 5) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota kepada seseorang yang dituakan. Orang yang dituakan, dihormati terutama karena orang yang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya. Biasanya orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru.

Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang paternalistik, mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Akan tetapi, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas perannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Selain dari itu, Kartini Kartono juga mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang kepaternalistik, dengan sifat-sifat :

- a) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- b) Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
- c) Jarang bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- d) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- e) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan karya kreatifitas mereka sendiri
- f) Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistik kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

### 3. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

### 4. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan *Laissez Faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “Ketua Dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggungjawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya.

Seorang pemimpin yang *Laissez Faire* melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dengan anggapan para anggota organisasi mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku. Seorang pemimpin yang *Laissez Faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Ada beberapa ciri yang terdapat dalam diri pemimpin tersebut :

- 1) Tidak yakin pada kemampuan sendiri
- 2) Tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok
- 3) Tidak berani menanggung resiko
- 4) Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok

Dapat juga diartikan bahwa pemimpin *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinnya bersikap santai-santai, dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

#### 5. Tipe Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratis dapat juga disebut sebagai pemimpin yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikannya serta ikut serta dalam penetapan sasaran.

Pemimpin tipe ini, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan dan buruh, tetapi sebagai saudara tua di antara teman-temannya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Adapun ciri pemimpin yang demokrat meliputi :

- 1) Membuat keputusan bersama dengan anggota kelompok
- 2) Selalu menjelaskan sebab-sebab keputusan yang dibuat sendiri kepada kelompok
- 3) Feed back dijadikan sebagai salah satu masukan yang berharga
- 4) Mengkritik dan memuji secara obyektif.

#### 2.4.5 Study Kepemimpinan Michigan

Ada berbagai aliran dan teori perilaku diantaranya: Ohio State University, University of Michigan, The Managerial Grid. Namun dalam makalah ini kami akan memfokuskan pembahasan tentang studi kepemimpinan University of Michigan.

Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich, mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin yaitu : Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan/tugas (The Job Centered) dan bentuk Perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai/bawahan (The Employee centered). Menurut Robbins (2003) studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Pusat Riset dan Survei Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran penelitian yang serupa: mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja.

Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi bawahan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi-bawahan dideskripsikan sebagai menekankan hubungan antarpribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan karyawanal di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi-produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan – perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah alat untuk tujuan akhir itu.

Pusat Riset Michigan University melakukan suatu penelitian. Penelitian ini mengidentifikasi dua konsep yakni orientasi produksi (production orientation) dan orientasi bawahan (employee orientation). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, di mana mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek kerja untuk

kepentingan organisasi, dengan tanpa menghiraukan apakah bawahan senang atau tidak. Kedua ini hampir sama dengan tipe otoriter dan tipe demokratis. (Wahjo Sumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta: Ghalia, 1987:66.)

Dalam mengadakan penelitian pusat riset survei universitas Michigan bekerjasama dengan riset angkatan laut yang tujuannya untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok, dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Untuk mencapai tujuan ini maka pada tahun 1947, dilakukan penelitian di Newark, New Jersey, pada perusahaan asuransi Prudential.

Pada penelitian Newark, New Jersey tersebut pengukuran yang sistematis dibuat berdasarkan persepsi dan sikap para pekerja. Variabel-variabel ini kemudian dihubungkan dengan pengukuran-pengukuran pelaksanaan kerja. Hasil menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai:

1. Menerima pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka di banding yang terlalu ketat.
2. Menyukai sejumlah otoritas dan tanggungjawab yang ada pada pekerjaan mereka
3. Menggunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan
4. Memberikan pengawasan terbuka kepada bawahannya dari pada pengawasan yang ketat
5. Berorientasi pada pekerja dari pada berorientasi pada produksi. Menurut Fred Luthans pengawasan seksi produksi rendah memiliki karakteristik dan teknik-teknik yang berlawananan. Mereka dijumpai menyukai pengawasan-pengawasan yang ketat yang berorientasi pada produksi. Penemuan lain yang penting tapi kadang-kadang di abaikan adalah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas. Pada umumnya orientasi pengawasan karyawan seperti yang diuraikan di atas telah memberikan patokan untuk pendekatan hubungan kemanusiaan secara tradisional bagi kepemimpinan.

Hasil-hasil dari penemuan prudential diatas telah banyak dikutip untk membuktikan teori-teori dalam hubungan kemanusiaan. Penemuan ini kemudian banyak diikuti oleh ratusan penemuan-penemuan berikutnya dibidang yang luas pada pemerintahan, industri, rumah sakit dan organisasi lainnya. Sebagai bukti pada tahun 1961, Rensis Likert, direktur dari penelitian ilmu-ilmu sosial, Universitas Michigan, mengeluarkan hasil penelitian tahunannya yang berjudul *New Pattern of Management*, walaupun dalam penelitian tersebut banyak terdapat variasi dan penyempurnaan dari hasil penemuan yang lalu namun dalam *New Pattern* tersebut secara esensial masih banyak dijumpai kesamaan dengan penelitian diperusahaan Prudential diatas (Miftah Toha, 2001,21).

Berdasarkan penelitian universitas michigan tersebut ada dua macam tipe perilaku kepemimpinan yang telah kami sebutkan diatas. Rensis leinkert memberikan uraian karaktesitik dari masing-masing tipe kepemimpinan tersebut. Dalam tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut :

1. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan.
2. Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan.
3. Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.
4. Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Sedangkan tipe kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan.
2. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
3. Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati di antara sesama anggota kelompok.

Sebagai pengembangan, maka para ahli berusaha dapat menentukan mana di antara kedua gaya kepemimpinan itu yang paling efektif untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu pendekatan yang dikenal dalam menjalankan gaya kepemimpinan adalah ada empat sistem manajemen yang dikembangkan oleh Rensis Likert.

Empat system manajemen likert yang dikutip Hasibuan (2003) yaitu;

1. Sistem I (Exploitative Authoritative) Manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, sukamengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistic. Pemimpin dalam system ini hanya maumemperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilankeputusan di tingkat atas saja.
2. Sistem II (Otokratis yang baik hati/Benevolent autoritative) Manajernya mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi,memperbolehkan adanya komunikasi ke atas. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
3. Sistem III (manajer Konsultatif) Manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membutuhkaninformasi, ide atau pendapat bawahan Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
4. Sistem IV (Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi/partisipative group) Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untukmendapatkan ide-ide dan pendapat dari bawahan danmempunyai niatan untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Bawahanmerasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertaliandengan tugasnya bersama atasannya.

## 2.4.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Reindy Gustyawan <sup>1</sup> , Yuliani Rachma Putri <sup>2</sup> , Dini Salmiyah Fithrah Ali <sup>3</sup> (1 Prodi S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom 2 Dosen S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom 3 Dosen S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom) 2015.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi Sekretaris PT Dirgantara Indonesia (Persero)	Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 30 orang karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Berdasarkan temuan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang sangat baik mempengaruhi kinerja karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,687. Kemudian, melalui pengujian koefisien determinasi diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) sebesar 47,2%. Sementara sisanya sebesar 52,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Faktor lain yang tidak diteliti tersebut berdasarkan Teori Motivasi Herzberg yang digunakan peneliti sebagai latar belakang adalah faktor (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur

			perusahaan, dan (6) Mutu penyeliaan. Semakin tinggi karyawan yang menggunakan komunikasi interpersonal antar karyawan maka semakin tinggi dan positif pula kinerja karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Hal itu ditunjukkan dalam produktivitas kerja yang mencapai target serta semakin meningkat.
2	Deta Citrawati Miftahun Ni'mah Suseno (Jurnal Physiology UII naskah-publikasi-05320188.pdf	Hubungan antara Komunikasi Interpersonal Dengan Teamwork Pada Group Band	Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara komunikasi interpersonal dengan teamwork. Khususnya pada anggota group band semakin tinggi tingkat komunikasi interpersonal maka semakin tinggi pula tingkat teamwork group band tersebut. Selain itu hasil analisis tambahan menunjukkan aspek kesamaan merupakan aspek dari komunikasi interpersonal yang paling berpengaruh terhadap teamwork di antara aspek lain seperti keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, keyakinan, dan kesiapan
3	Husnaina Mailisa Safitri <sup>1</sup> , Amri <sup>2</sup> , M. Shabri <sup>2</sup> 1) Magister Manajemen	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan	Dalam penelitian ini digunakan lima variabel, yaitu kinerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kerjasama

	<p>Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh 2) Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala ((Jurnal Ilmu Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala))</p>	<p>Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang</p>	<p>tim dan gaya komunikasi. Berdasarkan hasil pengedaran kuesioner dan olah data maka diperoleh hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kota Sabang adalah gaya kepemimpinan demokrasi, sedangkan untuk gaya komunikasi adalah gaya komunikasi berstruktur. Penelitian ini mengembangkan 6 Hipotesis yang telah dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu: (H1) Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim, dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja pegawai. (H2) Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim, dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai. (H3) Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokrasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. (H4) Terdapat pengaruh antara kerjasama tim secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. (H5) Tidak terdapat</p>
--	--	---	---

			<p>pengaruh antara gaya komunikasi berstruktur secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_1</math> diterima. (<math>H_6</math>) Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.</p>
4	<p>Neha Gupta University of Jammu (International Conference on Management and Information Systems August 4-6, 2014 ISBN 978-81-924713-4-1 29)</p>	<p>Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Study of Selected Brick Klins in Jammu Region</p>	<p>Assuming the essence of leadership, leadership could broadly be defined as the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations. However, it could be argued that this influence, mobilization and struggle is of little value in an organizational context unless it ultimately yields an outcome in line with shared aspirations for leadership to be deemed successful. At the same time, the literature suggests that empirical evidence on the link between leadership styles and performance in an organizational context is limited and inconclusive. This study investigated the prevalence of transactional leadership behaviours and their effect on organizational performance. The carrot or a stick approach is not instrumental in follower's goal attainment. The results indicate that contingent rewards and active management by exception have a medium</p>

			<p>positive correlation with organizational performance. On the otherhand, transformational leaders encourage subordinates to put in extra efforts and to go beyond what the subordinates are expected to do. Transformational leaders achieve the greatest performance levels from the work force since they are able to inspire their work force to raise their capabilities for success as expected, relational analysis found that all transformational leadership behaviours have a strong positive correlation with organizational / performance.</p>
5	<p>Tebogo Sethibe and Renier Steyn School for Business Leadership, University of South Africa Accepted: January 2015 (SAJEMS NS 18 (2015) No 3:325-337)</p>	<p>THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES, INNOVATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A SYSTEMATIC REVIEW</p>	<p>This paper reviewed seven peer-reviewed articles from EBSCOhost and ProQuest. The primary aim was to analyse articles that investigate the relationship between leadership style, innovation and organisational performance using three building blocks of science; concepts, statements and conceptual frameworks, as identified by De Vos et al. (2011). In assessing the concepts (keywords) used, it can be concluded that the majority of scholars focus exclusively on transformational</p>

		<p>leadership style when investigating the relationship between three constructs. Interestingly enough, none of the articles use transactional leadership style as a concept. In the same vein, none of the articles use innovation typologies (incremental and radical), nor financial performance typologies such as return on investment (ROI) or return on assets (ROA). This suggests that very little attention, if any, is paid to the mediating effect of the nature of innovation, namely, incremental and radical, and to the objective measures of financial performance. However, a number of other mediating factors like organisational learning, knowledge management, and dynamic capabilities are considered.</p> <p>With regard to definitions, the analysis reveals that transformational leadership is the leadership style that is most frequently discussed. The common themes for transformational leadership style that emerge are: (1) influential (2) inspirational; (3) charismatic; (4) motivational; and (5) intellectually stimulating. In contrast, the common</p>
--	--	---

		<p>themes for transactional leadership style are: (1) exchange or bargain; and (2) individual self-interest. In the same vein, the common themes that emerge for innovation are: (1) new idea; (2) new product; or service or process. The central theme of organisational performance, on the other hand, is based on operational effectiveness and efficiency and the financial performance of the organisation. Where hypotheses and truth statements were studied, the evidence shows that transformational leadership style plays a significant role in cultivating the culture of innovation in the organisation and, in turn, organisations that practise innovative behaviour generally exhibit superior organisational performance, relative to organisations that display less innovative behaviour. In contrast, more comprehensive analyses (studies that investigate both transformational and transactional leadership styles) of leadership styles reveal that transactional leadership style is better suited if the aim is to instil a culture of innovation, whereas transformational leadership style is mostly associated with the</p>
--	--	--

		<p>enhancement/improvement of organisational performance. Typology was the first conceptual framework to be reported on. The assessment reveals a number of gaps in the literature. Firstly, despite the recent study conducted by Golla and Johnson (2013), which illustrates the importance of including transactional leadership style when investigating the relationship between leadership styles, innovation and performance, the majority of studies focus exclusively on transformational leadership style. Secondly, none of the studies investigate the mediating effect of the nature of innovation in the relationship between leadership, innovation and organisational performance. Thirdly, none of the studies use the objective measures of financial performance based on Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and market-based measures such as price/earnings (P/E) and Tobin's Q. Theories and models are based on the truth statements and the models previously developed. From studying the reported models, it can be</p>
--	--	--

		<p>concluded that both transformational and transactional leadership styles have a role to play in cultivating innovative behaviour in the organisation and improving organisations' performance. It is interesting to note that organisational learning plays a pivotal role in the relationship between leadership, innovation and organisational performance.</p> <p>This article does not only contribute to the understanding of a theoretical link between these variables, but also has practical implications for those in managerial positions. The latter should be aware of the importance of clearly understanding the precise meaning of concepts when discussing relationships between them, and linked to this, the importance of using standardised measures when trying to demonstrate the link between these variables. Managers may also draw from this research that there is indeed a relationship between leadership styles, innovation and organisational performance, and that the appropriate leadership style is required to foster innovation and facilitate</p>
--	--	---

			<p>organisational performance. However, this is not a simple relationship. If the main aim is to improve organisational innovation, managers should consider adopting a transactional leadership style. If the main aim is to improve organisational performance, managers should consider adopting a transformational leadership style. If the main aim is to improve organisational performance using innovation as an enabler, managers should consider adopting both a transactional and a transformational leadership style. This is clearly a complex matter and managers are urged to proceed with caution, as available empirical research linking these variables is limited.</p>
6	<p>Amal Zada Khan<sup>1</sup>, Nosheen Adnan<sup>2</sup> (International Journal of Management Sciences Vol. 2, No. 11, 2014, 501-515 )</p>	<p>Impact of Leadership Styles on Organizational Performance</p>	<p>According to the results of our study, transformational leadership has a positive relationship with organizational performance. Transformational leaders are those who have a vision, makes strategic plans for future growth and development of their organization, communicate goals and objectives to all concerned, and</p>

		<p>continue efforts for achievements of goals and objectives through commitments and dedication (Avolio, 1999; McShane and Von Glinow, 2000). Zhu et al. (2005). A transformational leader uses values and principles for motivating subordinates to achieve expected level of performance ( Bass, 1985). Through values and principles, the level of trust and confidence increases which results into increase ownership and spirit of sacrifice. The transformational leader motivates and helps employee towards improved organizational performance. As per Buns (1978), transformational leadership style is a process where, “one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality”. Hence, it confirms findings of the literature reviewed so far, that the transformational leadership contributes towards organizational performance (Bycio et al., 1995; Howell and Avolio, 1993). This study has also confirmed that</p>
--	--	---

		<p>transactional leadership has a positive relationship with organizational performance though the impact is comparatively less than transformational leader. The transactional leader focuses more on the task being performed by the employees of the organization rather than the organization itself (Boehnke et al, 2003).</p> <p>Laissez Faire Style as per most of the literature available and reviewed has a negative effect on organizational performance and our study has confirmed that. The reason is due to limited interest of the leader and non acceptance of the responsibility and provision of guidance by the leader. Due to less interest of the leader, non acceptance of responsibility and loose/no control of the leader, mostly sub-ordinates are not satisfied, production targets are not met which results in poor performance of organizations (Deluga, 1992).</p> <p>Due to limited time and resources, the researchers did not study specific organizations rather adopted a general approach by studying and collecting</p>
--	--	--

		<p>data from leaders of various organizations who could be approached conveniently. It is suggested that future studies be conducted by studying specific organizations in Pakistani environment and the effect of their leaders' style on organizational performance. The study proved that leadership styles have a pronounced effect on organizational performance. Performance of an organization is directly proportional to leadership styles especially in transformational and transactional leaders. In case of Laissez Faire style it effects negatively.</p>

#### 2.4.7 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

Banyak sekali faktor yang berhubungan serta dapat mempengaruhi sebuah kinerja didalam tubuh suatu organisasi atau perusahaan antara lain adalah komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan, dengan komunikasi interpersonal yang tidak efektif dikarenakan oleh gaya kepemimpinan yang tidak tepat maka jalannya sebuah strategi untuk meraih prestasi tidak dapat terwujud.

Berdasarkan latar belakang, pembahasan-pembahasan sebelumnya dalam penelitian ini, dan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu serta dari begitu banyak landasan teori dari para ahli yang menjelaskan tentang komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan dan kinerja tim work.

Penelitian ini memilih dan mempergunakan pendapat pakar ahli teori **Joseph A.Devito** untuk kerangka pikir terhadap Komunikasi Interpersonal, kemudian mempergunakan pendapat pakar ahli teori **Malayu S.P Hasibuan** untuk kerangka pikir terhadap Gaya Kepemimpinan, sedangkan pendapat pakar ahli teori **Hamzah B.Uno & Ninan Lamatenggo** untuk kerangka pikir terhadap Kinerja Tim Work.

##### A. Komunikasi Interpersonal

Menurut **Joseph A.Devito (2016 : 49)** “Komunikasi interpersonal adalah proses transaksional dan berjalan, dalam peristiwa, dimana unsur-unsurnya saling bergantung”.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang melibatkan dua individu atau lebih yang masing-masing saling bergantung.

Komunikasi interpersonal dikatakan sebuah proses transaksional karena didalam komunikasi interpersonal terjadi pertukaran isi pesan dari pengirim dan penerima.

Agar proses transaksional dapat berjalan efektif, **Joseph A.Devito** menyebutkan beberapa aspek komunikasi interpersonal.

Menurut **Joseph A.Devito** Aspek-aspek komunikasi interpersonal terdiri dari:

- **Keterbukaan (*Openess*)**, keterbukaan ini setidaknya meliputi tiga karakteristik didalamnya yaitu:
  - 1 Saling memberi informasi
  - 2 Bereaksi jujur terhadap pesan
  - 3 Bertanggung jawab,tidak menyalahkan orang lain
- **Empati (*Empathy*)**, empati ini setidaknya meliputi dua karakteristik yaitu :
  - 1 Merasakn yang dirasakan orang lain
  - 2 Sensitif terhadap situasi lingkungan
- **Dukungan (*Support*)**, dukungan setidaknya memiliki dua karakteristik yaitu:
  - 1 Memberikan respon terhadap pesan
  - 2 Mendapatkan informasi
- **Rasa Positif (*Positivness*)**, rasa positif setidaknya memiliki dua karakteristik yaitu:
  - 1 Menghargai orang lain
  - 2 Perhatian dalam komunikasi
- **Kesetaraan (*Equality*)**, kesetaraan memiliki dua karakteristik yaitu:
  - 1 Memahami perbedaan
  - 2 Keinginan bekerja sama

## **B. Gaya Kepemimpinan**

**Malayu S.P Hasibuan (2016 : 170)** “Gaya Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

**Malayu S.P Hasibuan** membagi gaya kepemimpinan terdiri dari 3 gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan menganut sistem sentralisasi wewenang.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Otoriter antara lain adalah:

- 1 Pengambilan Keputusan diambil sendiri
- 2 Pengarahan kepada bawahan dengan ancaman
- 3 Pengawasan secara ketat
- 4 Berorientasi pada produktivitas tanpa memperhatikan kesejahteraan bawahan

## 2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Partisipatif antara lain adalah:

- 1 Selalu membina bawahan
- 2 Mendorong bawahan untuk maju
- 3 Manajemen terbuka

## 3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Adalah apabila seorang pemimpin mendelagasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan atau leluasa melaksanakan pekerjaannya.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Delegatif yaitu:

- 1 Mendelegasikan wewenang pada bawahan
- 2 Pemimpin menyerahkan seluruh tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan
- 3 Bawahan dituntut untuk memiliki kematangan dalam pekerjaan

4 Pemimpin tidak membuat aturan terhadap pekerjaan

### C. Kinerja Tim Work Profesional

**Hamzah B.Uno & Ninan Lamatenggo (2014 : 141 )** :“Kinerja professional merupakan serangkaian perilaku atau kegiatan kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan dasar pemahaman, kompetensi, keterampilan ,penuh dedikasi, bergairah, dan motivasi tinggi untuk meraih prestasi dan mencapai keberhasilan tujuan organisasi”.

Aspek-aspek Kinerja Tim Work Profesional menurut **Hamzah B.Uno & Ninan Lamatenggo** sebagai berikut:

**1. Keahlian**, dengan indikator antara lain meliputi ;

- keterampilan,
- kompetensi
- Pengalaman

**2. Dorongan**, dengan indikator antara lain meliputi ;

- Inisiatif
- Antusiasme
- Bangga dengan kerja

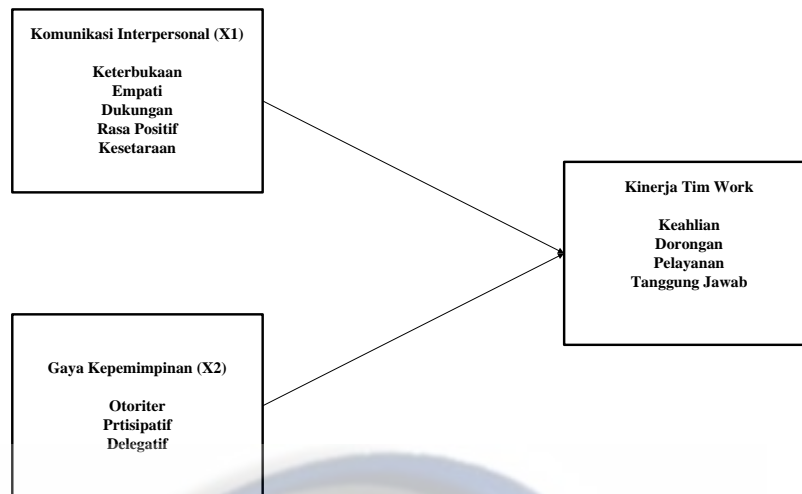
**3. Pelayanan**, dengan indikator antara lain meliputi ;

- Keterlibatan
- Peduli
- Rasa kesejawatan

**4. Tanggung Jawab dan Dedikasi**, dengan indikator antara lain meliputi;

- Komitmen
- Kesetiaan
- Mematuhi Kode Etik
- Terbuka

Berdasarkan uraian ahli tersebut diatas, peneliti dapat lebih mudah menuangkannya dalam sebuah kerangka pikir penelitian berikut ini.



Hipotesis atau pendapat asumsi sementara berdasarkan kerangka pikir dan paradigma diatas, hipotesis yang diusulkan untuk penelitian ini, ada dua hipotesis:

- H1. Diduga Komunikasi Interpersonal berpengaruh erat terhadap kinerja .
- H2. Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh erat terhadap kinerja.
- H3. Diduga Kinerja Tim Work berjalan positif didalam PT Mitra Solusi Telematika
- H4. Diduga Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh erat dengan Kinerja Tim Work.