BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Beberapa gaya kepemimpinan antara lain :[1]

1) Gaya Kepemimpina Otokratik

Mifta Thoha (2010) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang menang sendiri, tertutup terhadap saran orang lain, dan memiliki idealisme tinggi.[2]

Sudarwan Danim (2004) berpendapat bahwa otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, segala pemikiran dipandang benar, dan keras kepala. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.[3]

---

[1] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen, Edisi Buku Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010) hlm 49

[2] …….ibid

[3] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Bengkulu: PT Rineka Cipta, 2004) hlm 75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lebih lengkap Sudarmawan Danim (2004) menjelaskan mengenai pemimpin otokratik bercirikan :[4]

a) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
b) Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
c) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
d) Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
e) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
f) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
g) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Sudarwan Danim (2004) berpendapat kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan–tujuan yang bermutu tercapai.[5] Mifta Thoha (2010) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.[6]

Lebih lengkap Sudarwan Danim (2004) menjelaskan mengenai ciri pemimpin demokratis diantaranya :[7]

---

[4] …..ibid
[5] …..ibid
[6] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen, Edisi Buku Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010) hlm 50
[7] Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Bengkulu: PT Rineka Cipta, 2004) hlm 75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
b) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
c) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
d) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3) Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak memunyai pendirian kuat dan bersikap serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak memunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap yang dilakukannya sendiri.[8]

Ciri-ciri pemimpin permisif menurut Sudarwan Danim (2004: 77) adalah sebagai berikut:[9]

a) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
b) Mengiyakan semua saran.
c) Lambat dalam membuat putusan.
d) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.

[8] …..ibid, hlm 76
[9] …..ibid, hlm 77

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha memengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratik, dan gaya kepemimpinan permisif.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai. Pengertian kinerja dijelaskan Mohammad Pabundu Tika (2006) dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: "Kinerja adalah hasil–hasil fungsi pekerjaan (kegiatan seseorang) atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu".[10]

Kinerja sangat erat kaitannya dengan hasil dari seorang pegawai. Pengertian pegawai menurut Musanef (1991) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia* yaitu: pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, pada instansi pemerintahan maupun pada perusahaan ataupun pada usaha–usaha sosial dengan memperoleh

[10] M.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006) hlm 121

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu balasan jasa tertentu.[11] Berdasarkan definisi tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja pegawai yaitu hasil dari seseorang atau kelompok berdasarkan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Fungsi pekerjaan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor–faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Berdasarkan definisi tersebut, bahwa dalam suatu kinerja harus adanya suatu evaluasi atau penilaian kerja pegawai. Setiap organisasi pasti terdiri dari individu yang berbeda–beda karakter, untuk itu evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi kerja pegawai.

Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi. seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang dikutip Pabundu Tika (2006) dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: kinerja adalah sebagai pencatatan hasil–hasil yang diperoleh dari fungsi–fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.[12]

Dari definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa pegawai melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu. Unsur–unsur yang terdapat dalam kinerja menurut Pabundu Tika (2006) terdiri dari:[13]

---

[11] Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1991) hlm 89

[12] M.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006) hlm 121

[13] ……ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Hasil–hasil fungsi pekerjaan.
2) Faktor–faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3) Pencapaian tujuan organisasi.
4) Periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di atas adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang mejadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja seorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern.

b. Faktor–Faktor Kinerja Pegawai

Setiap pegawai memiliki kinerja yang berbeda–beda antara yang satu dengan yang lainnya. Pabundu Tika (2006) menjelaskan bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :[14]

1) Faktor intern: terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja.
2) Faktor ekstern: terdiri dari peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai–nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Pabundu Tika, faktor intern lebih cenderung pada setiap individu pegawai. Faktor intern yang ada di setiap pegawai dapat dimulai dari diri masing–masing pegawai dan dibarengi

[14] ……ibid, hlm 122

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan dukungan dari lembaga tempat bekerja. Sedangkan faktor ekstern merupakan dari faktor pendukung pegawai dalam bekerja. Pegawai dapat memiliki kinerja yang baik apabila faktor intern dan ekstern dapat sejalan dengan baik.

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, merumuskan bahwa:[15]

1) *Human performance = ability + motivation*
2) *Motivation = attitude + situation*
3) *Ability = knowledge + skill*

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi pegawai. Sedangkan motivasi pegawai dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kondisi tempat kerja pegawai. Kemudian bahwa kemampuan pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Menurut Hennry Simamora memgemukakan pengaruh kinerja yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:[16]

1) Faktor individual :
    a) Kemampuan dan keahlian
    b) Latar belakang
    c) *Demografi*

[15] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm 13

[16] …..ibid, hlm 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Faktor psikologis :

a) Persepsi

b) *Attitude*

c) *Personality*

d) Pembelajaran

e) Motivasi

3) Faktor organisasi :

a) Sumber daya

b) Kepemimpinan

c) Penghargaan

d) Struktur

e) *Job Design*

Berdasarkan tiga faktor di atas memang sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena apabila salah satu faktor tidak sejalan maka faktor yang lain pun bisa terpengaruh tidak baik. Kinerja individu merupakan hasil kerja dari pegawai dari segi kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu (kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi) dan upaya kerja.

Sependapat dengan definisi di atas, pandangan teori konvergensi dari William Stern yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM.* Bahwa faktor–faktor penentu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya, yaitu:[17]

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari–hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari definisi di atas, bahwa tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan pegawai dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Inteligensi Quetiont (IQ)* dan kecerdasan emosi atau

[17] …..ibid, hlm 16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Emotional Quetiont (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi, apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*Average, Superior, Very Superior, dan Gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas.

Berkaitan dengan faktor lingkungan, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

c. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai baik di perusahaan maupun di pemerintahan memerlukan adanya suatu pengawasan. Pengawasan dengan kata lain merupakan suatu penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dan untuk kemajuan pegawai itu sendiri. Pengertian penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM* , yaitu: “Penilaian prestasi kerja (*Performance apparaissal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya".[18]

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

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

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

[18] …..ibid, hlm 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

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

Menurut Wibowo (2007) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja,* bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:[19]

1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pangguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan

[19] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007) hlm 331

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.

4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapar bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati–hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar–benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar.

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penillaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Agus Sunyoto yang dikutip oleh Anwar Prabu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:[20]

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

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

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007) dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:[21]

[20] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

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

Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007), yaitu:[22]

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

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

---

[21] …..ibid, hlm 22
[22] …..ibid, hlm 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Kajian Teori

1. Komunikasi

Menurut Trenholm dan Jensen dalam Wiryanto (2004: 6), mendefinisikan komunikasi demikian "*A process by which a source transmits a message to a receiver through some channel".* Komunikasi adalah suatu proses dimana sumber mentrasmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran.[23]

Menurut Gode dalam Wiryanto (2004: 6), memberi pengertian mengenai komunikasi sebagai berikut "*It is a process that makes common to or several what was the monopoly of one or some*". Komunikasi adalah suatu proses yang membuat kebersamaan bagi dua atau lebih yang semula monopoli oleh satu atau beberapa orang.

Menurut Lasswell dalam Wiryanto (2004), cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan berikut : *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?* (Siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan efek bagaimana?).[24]

Dari beberapa pengertian menurut para ahli, disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang atau lebih, kelompok atau organisasi dan masyarakat menggunakan informasi agar bisa berhubungan dengan orang lain.

2. Model–Model Komunikasi

Menurut Effendy (2003) dalam buku Ilmu, Teori Dan Filsafat Komunikasi, mengatakan bahwa teori dan model komunikasi yang tampil

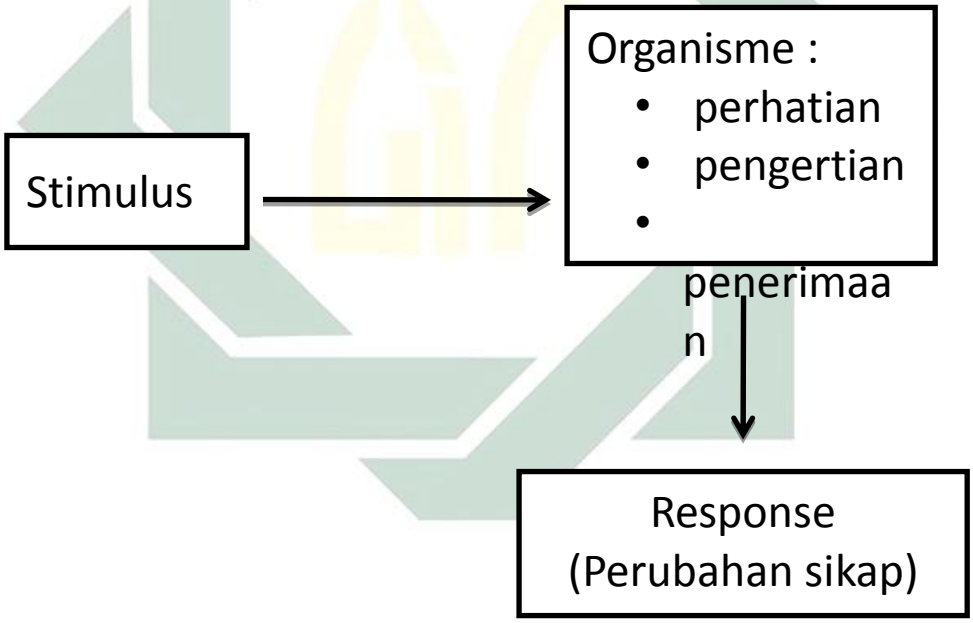
[23] Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2004) hlm 6
[24] …..ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada tahun awal sekitar dekade 1940-an dan 1950-an bahwa Teori S-O-R singkatan dari *Stimulus-Organism-Response* ini semua berasal dari psikologi. Obyek material dari psikologi dan ilmu komunikasi adalah sama yaitu manusia yang jiwanya meliputi komponen sikap, opini, perilaku, kognisi afeksi dan konasi. Unsur–unsur dalam model ini adalah :[25]

a) Pesan (*Stimulus*, S)
b) Komunikasi (*Organism*, O)
c) Efek (*Response*, R)

Gambar 2.1 : Teori S – O – R



Sumber : Effendy (2003: 255).

Gambar di atas menunjukan bahwa perubahan sikap bergantung pada proses yang terjadi pada individu. *Stimulus* atau pesan yang disampaikan kepada komunikan mungkin diterima atau mungkin ditolak. Komunikasi

[25] Onong Uchjana Effendy, *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003) hlm 254

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan berlangsung jika ada perhatian dari komunikan. Proses berikutnya komunikan mengerti. Kemampuan komunikan inilah yang melanjutkan proses berikutnya. Setelah komunikan mengolanya dan menerimanya, maka terjadilah kesediaan untuk mengubah sikap.

Teori S–O–R menitikberatkan pada penyebab sikap yang dapat mengubahnya, dan tergantung pada kualitas rangsang yang berkomunikasi dengan organisme, karakteristik dari komunikator (sumber) menentukan keberhasilan tentang perubahan sikap.

Dapat disimpulkan teori S–O–R adalah *stimulus* yang diberikan kepada target kemudian direspon oleh target tersebut. S*timulus* ketika diberikan kemudian dikomunikasikan sehingga mendapat respon dari komunikan yang telah menerima *stimulus* di awal.

Dalam penelitian ini yang merupakan stimulus adalah cara *station manager* memberikan rangsangan baik dengan perkataan ataupun tidakan. Perhatian yang diberikan oleh *station manager* kepada penyiar menjadi *organism*. Sedangkan *response* yang diinginkan adalah kinerja penyiar yang baik terhadap gaya kepemimpinan *station manager* Radio Pendidikan (RAPENDIK) On Streaming Jawa Timur.

3. Fungsi Komunikasi

Menurut Gorden dalam Mulyana (2007), Komunikasi memiliki empat fungsi yakni :[26]

a. Komunikasi Sosial

[26] Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm 5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep–konsep diri kita, aktualisasi–diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

b. Komunikasi Ekspresif

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

c. Komunikasi Ritual

Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual, yang biasanya dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai *rites of passage.*

d. Komunikasi Instrumental.

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi Komunikasi menurut peneliti adalah memberikan informasi kepada masyarakat baik yang bersifat mendidik atau menghibur yang dapat mempengaruhi orang lain dengan informasi tersebut. Dengan adanya komunikasi maka orang-orang bertambah informasinya mengenai suatu hal.

4. Teori Komunikasi Organisasi

Dalam Komunikasi Organisasi, terminologi yang melekat dalam konteks tersebut adalah komunikasi dan organisasi. Berdasarkan teori Weick dalam Littlejohn (2009), organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Lebih pantas untuk dikatakan "berorganisasi" daripada "organisasi" karena organisasi itu sendiri merupakan suatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan.[27]

Menurut Katz & Robert Kahn, dua ahli psikologi sosial dari Pusat Riset Survey Universitas Michigan, dalam Ruslan (2010) buku *Manajemen Public Relations* dan Media Komunikasi, Komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna yang merupakan hal utama dari suatu sistem sosial atau organisasi. Jadi komunikasi sebagai suatu "Proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain. Dan satu-satunya cara mengelola aktivitas dalam suatu organisasi adalah melalui proses komunikasi".[28]

---

[27] Littlejohn, Stephen W., dan Karen A. Foss, *Teori Komunikasi: Theories of Human Communication*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009) hlm 364

[28] Rosady Ruslan, *Manajemen Publik Relations dan Media Komunikasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010) 83

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada tiga dimensi dalam arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi menurut Effendy dalam Ruslan (2010) yaitu :[29]

a. Komunikasi vertikal

   Komunikasi ini cukup vital dalam melaksanakan fungsi–fungsi manajemen, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication)* dan dari bawah ke atas (*Upward Communication*). Dalam arus komunikasi vertikal dari atas kebawah tersebut pihak pimpinan dan penugasan lain sebagainya kepada ketua unit / kelompok dan bawahan. Kemudian arus komunikasi dari bawah ke atas diterima dalam bentuk bawahan memberikan laporan, pelaksanaan tugas, sumbang saran dan hingga pengaduan kepada pimpinannya masing-masing.

b. Komunikasi horizontal

   Komunikasi horizontal merupakan komunikasi satu level yang terjadi antara para karyawan dengan karyawan lainnya, antara pimpinan satu departemen dengan pimpinan departemen lainnya dalam satu tingkatan dan lain sebagainya.

c. Komunikasi eksternal

   Komunikasi eksternal terjadi secara dua arah antara pihak organisasi/lembaga dengan pihak luar. Misalnya komunikasi dengan pihak kreditur, rekan bisnis, pelanggan, *community relations* (hubungan komunitas), supplier, pemasok, kalangan pers dan pejabat pemerintah dan lain sebagainya.

[29] …..ibid, hlm 81

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses komunikasi dimana komunikasi tersebut dalam suatu kompleks tertentu di lingkungan beberapa orang yang mencakup komunikasi internal maupun eksternal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id