BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Komunikasi

Bermacam-macam definisi komunikasi yang dikemukakan orang untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Beberapa definisi mengenai komnikasi antara lain :

1. *Carl I. Hovland* :

   "Komunikasi adalah proses dimana seseorang menyampaiakn perangsang yang berbentuk lambang-lambang dalam rangka untuk menrubah perilaku seseorang atau orang lain."[1]

2. *Gerald R. Miller* :

   "Komunikasi pada dasarnya penyampaian pesan yang disengaja dari sumber terhadap penerima dengan tujuan mempengaruhi tingkah laku pihak penerima."[2]

3. *Onong Uchayana Effendi* :

   "Komunikasi adalah proses penyampaian suau pernyataan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain sebagai konsekuensi dari hubungan sosial."[3]

---

[1] *Mudjiono, Komunikasi*, ..., hlm 6
[2] Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi* (Jakarta:Universitas Terbuka¸2004) hlm 121
[3] *Mudjiono, Komunikasi*, ..., hlm 7

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

4. *Event M. Rogers* :

"Komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka."[4]

Di dalam komunikasi harus ada kesamaan makna atau arti dalam penyampaian pesan agar terjadi pertukaran pikiran antara komunikator dan komunikan. Komunikasi sering dipandang sebagai cara dasar untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan mempersatukan proses psikologi seperti persepsi, pemahaman dan motivasi.

Komunikasi dapat dinyatakan sebagai upaya seseorang untuk merubah, mempengaruhi, dan memberikan ide, gagasan, perasaan dan perilaku orang lain agar terdapat persamaan pengertian sesuai dengan yang dikehendakinya, baik secara langsung ataupun tidak lansung yang dapat dilakukan dengan isyarat, lisan, tertulis, visual maupun audio visual.

Komunikasi dikatakan minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Menurut Effendy, dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif, yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dan lain-lain.[5]

---

[4] *Mulyana, Ilmu Komunikasi, ...,* hlm 68
[5] Effendy,*Ilmu Komunikasi* , ..., hlm 9

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

Komunikasi selalu mengandung sebuah unsur pengiriman pesan yang bertujuan mengadakan persamaan dalam pengartian pesan. Komunikasi yang berarti proses penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang memiliki arti adalah komunikasi yang ditujukan untuk komunikan dengan maksud mencapai kebersamaan dan diharapkan memperoleh umpan balik.

Komunikasi tidak hanya diartikan sebagai pertukaran pesan, namun sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar fakta, data, dan ide. Rudolph F. Verderber mengemukakan fungsi komunikasi sebagai fungsi sosial, yakn untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan; dan fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu.[6] Pengambilan keputusan dapat dilakukan sesuai kehendak diri, dan setelah berkonsultasi dengan pihak lain atau mendapatkan informasi dari pihak lain.

2. Komunikasi Organisasi

Berkomunikasi berarti kita sedang berusaha mencapai kesamaan makna atau persepsi yang lainnya, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan. Kendala yang sering kali terjadi dalam proses komunikasi, kita sering mempunyai makna berbeda terhadap lambang yang sama. Ungkapan

[6] *Mulyana, Ilmu Komunikasi, ...*, 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

yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan sering kali terjadi kesalahan pemahaman karena pemaknaan masing-masing individu yang berbeda. Ada bermacam-macam pedapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi.

1. *Schein* mengatakan bahwa :

   "Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab."[7]

2. *Robbins* mengatakan bahwa :

   "Organisasi adalah struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama."[8]

Perumusan organisasi menurut dua pendapat yang sama-sama dikemukakan adalah : organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Menurut Greenbaunm mengatakan bahwa komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informasl dalam organisasi.[9]

---

[7] *Muhammad, Komunikasi, ...,* hlm 23
[8] Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* hlm 3
[9] *Muhammad, Komunikasi, ...,* hlm 24

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

Menurut Joseph A. Devinto mendefiniskan komunikasi organisasi merupakan pengirimaan dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal.[10]

Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi, dengan kata lain komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur yang meliputi: komunikasi ke bawah, ke atas dan horizontal. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Bagi sistem organisasi, komunikasi informal dapat membantu menerjemahkan pengarahan pimpinan ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan

Stewart L Tubbs dan Moss mengatakan, beberapa ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan.[11]

Dengan demikian komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hierarki jenjang dan pembagian kerja atau peran, berupaya mencapai tujuan yang di tetapkan.

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan horizontal. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas.

---

[10] Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek* (Malang: Universitas Muhammadiyah, 2010) hlm 6
[11] *Ibid*, 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

1. Arus komunikasi vertikal

   A. *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan. Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Menurut Lewis komunikasi kebawah berfungsi untuk :

      a. Menyampaikan tujuan
      b. Merubah sikap
      c. Membentuk pendapat
      d. Mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul akibat salah informasi
      e. Mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi

   B. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan. Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

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

Menurut Pace komunikasi keatas berfungsi untuk :

a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka meneirma apa yang disamapiakan karyawan
b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan
c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memebrikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi
d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor dapat meemtukan apaka bawahan menangkap arti seoerti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah
e. Komuunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi

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. Arus Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Menurut Djuarsa Sendjaja fungsi arus komunikasi horizontal adalah:

a. Memperbaiki koordinasi tugas
b. Upaya pemecahan masalah
c. Saling berbagi informasi
d. Upaya memecahkan konflik
e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama[12]

Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal yang dimana masing-masing mempunyai tugas dan fungsi. Dan komunikasi organisasi merupakan serangkaian tindakan atau perilaku sekelompok orang yang terjadi secara sistematis, berkaitan satu sama lain dalam kurun

[12] *Sendjaja, Teori, ...,* hlm 133

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

waktu dan tujuan yang telah ditetapkan, bersifat dinamis, yang selalu mengalami perubahan dan terjadi secara tetrus menerus.

Dalam organisasi melibatkan banyak faktor, antara lain dapat mencangkup pelaku seperti atasan dan bawahan, pesan berupa instruksi meliputi bentuk, isi dan cara penyampaian, saluran atau alat yang dipergunakan untuk menyampaiakn pesan, waktu tempat, hasil atau akibat yang terjadi, serta situasi dan kondisi pada saat sebuah organisasi harus terdapat suatu proses komunikasi

3. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun organisasi, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, antara lain:

a. Fungsi Informatif, organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.
b. Fungsi Regulatif, berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh

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

terhadap fungsi regulatif. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi, memberikan instruksi atau perintah kepada anggota organisasi. Kedua, berkaitan dengan pesan yang berorientasi pada kerja.

c. Fungsi Persuasif, dalam mengatur sutau orgnaisasi, perlu adanya persuasif guna menciptakan rasa sukeral karyawan sehingga menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangan.
d. Fungsi Intergratif, berusaha untuk meneydiakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut. Pertama saluran komunikasi formal seperti *newsletter, bulletin*¸laporan kemajuan organisasi. Kedua, saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat.[13]

[13] *Sendjaja, Teori, ...,* hlm 136

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

3.Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi (*communicatin style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set a intexpersonal behaiors that are used in a given situasion*). Gaya komunikasi adalah kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan seseorang untuk menggambar suatu kondisi tertentu. Setiap sikap diri mencerminkan beberapa gaya komunikasi yang dapat dikenal.

Djuarsa Sendjaja mengklasifikan enam gaya komunikasi, antara lain:

a. *The Controlling Style*

Gaya Komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku pikiran dan tanggapan orang lain.

Pihak-pihak yang memakai *controliing tyle of communication* , lebih mumasatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya untuk berbagi pesan. Sehingga pesan yang diterima tidak berusaha "menjual" gagasan untuk dibicarakan bersama, namun lebih pada menjelaskan kepada orang lain mengenai apa yang dilakukannya.

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

The controliing style of communcation sering dipakai untuk empersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak seara efektif, dan pada umunya dalam bentuk krtitik.

b. *The Equalitarian Style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Setiap anggota dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana rileks, santai dan informal.

The eqialitaruan Stye ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif untuk memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang komples.

c. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi yang terstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapka perintah yang harus dilakukan. Pengiriman pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbgai informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.

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

d. *The Dynamic Style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengiriman pesan (sender) memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*).

Tujuan utama gaya komunikasi yan agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik.

e. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat atau gagasan orang lain, dari pada keinginna utnuk memberi perintah, meskiun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

f. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang –orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan atau kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

The Withdrawal Style sering kai bermakna untuk mencoba melepaskan tanggung jawab atau dapat diindikasi sebagai suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan

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

orang lain. Oeh karena itu, gaya komunikais ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi orgnaisasi.[14]

Tabel 2.1
Gaya Komunikasi

Gaya	Komunikator	Maksud	Tujuan
Controlling	Memberi perintah, butuh perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
Equalitarian	Akrab, hangat	Menstimulasi orang lain	Menekankan pengertian bersama
Structuring	Objectif, tidak memihak	Mensistemasasi lingkungan kerja, memantapkan struktur	Menegaskan ukuran, prosedur, aturan yang dipakai
Dynamic	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan singkat
Relinquishing	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
Withdrawal	Independen/ berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

Sumber : Jerry W Keohler, Karl W.E Anatol, Ronald L.Applbaum: organizational Communicaation, Behavioral Perspectives[15]

[14] *Sendjaja*, *Teori*, ..., hlm 142-145

[15] Opcit, S.Djuarsa Sendjaja, hlm 146

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

Tabel 2.2
Indikator dari aspek tersebut adalah :

No	Aspek	Indikator	Pernyataan	Jumlah
1	Controlling	Memberi perintah, butuh perhatian orang lain	10, 11, 12	3
2	Equalitarian	Akrab, hangat	1, 2, 3	3
3	Structuring	Mengendalikan, agresif	13, 14, 15	3
4	Dynamic	Objectif, tidak memihak	4, 5, 6	3
5	Relinquishing	Bersedia menerima gagasan orang lain	7, 8, 9	3
6	Withdrawal	Independen/ berdiri sendiri	16, 17, 18	3
Jumlah				18

4. Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin dapat diartikan secara sederhana sebagai pembimbing, penutupan atau pembina, yang memperlihatkan hubungan antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin demikian eratnya seolah-olah menyatu.[16]

Pemimpin profesional adalah pemimpin yang mengutamakan tercapainya tuuan orang dengan tidak merugikan dan mengabaikan kepentingan orang lain, berpikir, dan bekerja yang benar sesuai dengan peraturan yang berlaku, disenangi lingkungan, dan bertanggung jawab.[17]

[16] Yusuf Suit Almasdi, *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya* (Bogor, Ghalia Indonesia, 2006) hlm 39
[17] *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

Para pemimpin demi mencapai tujuannya, perlu menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, mengkomunikasikan visi ini dan menjelaskan pada anggotanya agar mampu mengatasi rintangan-rintangan.

Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individual atau pribadi dengan faktor situasi. Beberapa definisi pemimpin dalam yang dikutip Kartini Kartono dalam bukunya antara lain:

1. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakaan berlebihan di satu bidang, sehinggka dia mampu mempengaruhi orang-prang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
2. Hery Pratt Firchild manyatakan: pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengn alan memprakarsai tigah laku sosial dengan megatur, mengarahkan, mengorganisisr atau mengontrol usaha/ upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam penegrtian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang mebimbing memimpin dengan bantuan

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

kualitas persuasifnya, dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

3. John Gage Alle menyatakan "*Leader ... a guide; a conductor; a commander*" (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan)[18]

2. Fungsi Pemimpin Organisasi

Pemimpin memiliki tugas utama yakni sebagai penggerak atau dinamisator dan kordinator dari Sumber Daya yang ada. Adapun fungsi pemimpin dalam organisasi ialah:

a. Memprakarsai sturktur organisasi
b. Menjaga adanya koordinasi dan intergritas organisasi, supaya semua beroperasi secara efektif
c. Merumuskan tujuan intitusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara cara yang efesien untuk mencapai tujuan tersebut[19]
d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan megadakan evaluasi serta evaluasi ulang
e. Mengadakan revisi, perbahan, inovasipengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi

[18] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali, 2013) hlm 38
[19] *Ibid*, hlm 62

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

3. Profil Secara Pemimpin

Kriteria dan karakter yang harus dimiliki seorang calon pemimpin yang ideal dapat dilihat dari dua sudut.

a. Sifat/ karakter yang alami meliputi:
   1. Berwibawa, berjiwa besar, berhati lapang dan bersih, bersikap tegas, cermat, jujur, bertanggung jawab, berani menegakkan kebenaran
   2. Memiliki kebiasaan dan pertimbangan yang objektif, tidak mudah terpengaruh, mampu membaca perasaan dan jalan pikiran orang lain
   3. Bersikap sederhana tetapi bercita-cita tinggi, bukan sebaliknya bersikap tinggi hati, tetap hidup tanpa program
   4. Tidak membiasakan diri lari dari masaah, tetapi justru sebaliknya membiasakan diri menyenangi dan menyelesaikan berbagai masalah.
b. Sifat/ karakter yang dapat dikembangkan, meliputi:
   1. Berwawasan luas, mampu mengoordinasikan, mengutamakan kelnacaran kerja, mampu mengklasifikasikan masalah, memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi, dan selalu berupaya memebrikan yang terbaik terhadap organisasi
   2. Memiliki rasa kepedulian yang tinggi, cepat tanggap, dipercaya dan disenangi lingkungan

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

3. Mampu mematuhi segaa peraturan dan kepatutan, meskipun mengenai hal yang kecil sekalipun
4. Mampu memimpin berdasarkan peraturan dan kepatuhan serta menjauhi kebiasaan memimpin berdasarkan kekuasaan
5. Mampu mengambil keputusan melalui musyawarah, minimal dengan kepala bagian yang terkait dengan berlandaskan kepada dasar-dasar yang kuat serta dapat dipertanggung jawabkan
6. Mampu meyakinkan bawahan dalam segala hal yang berkaitan dengan tgas jabatannya
7. Mampu berupaya berbuat yang terbaik sebanyak mungkin, menajuahkan diri dari sikap menuntut tetapi juga selalu waspada membela diri agar tidak menjadi korban fitnah dan demi menegakkan kebenaran
8. Mampu membiasakan diri menyenangi (menggemari) menyelesaikan berbagai masalah, bukan sebaliknya yaitu lari dari setiap masalah yang muncul.[20]

W Reddin dalam artikelnya *What Kind Of Manager,* dan dikutip oleh Kartini Kartono, mementukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu

[20] *Suit, Asoek, ...,* hlm 47

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. Beorientasikan tugas (*task orientation*)

b. Beorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)t

c. Berorientasikan hasil (*effectivess orientation*)[21]

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa jiwa pemimpin selain lahir secara alami, seseorang dapat menjadi pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan dan lingkup sosial yang mendukung proses kepemimpinannya.

4. Kinerja (Prestasi Kerja)

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padaannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesikan sebagai *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai degan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

[21] *Kartono, ...,* hlm 34

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. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ablity*) dan faktor motivasi (*motivasion*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, yang merumuskan bahwa:

1. *Human Performance = Ability + Motivation*
2. *Motivation= Attitude + Situation*
3. *Ability = Knowledge + Skill*

a. Faktor Kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dan kemampuan potensi. Artinya, pimpinan dan karawan yang memiliki IQ diatas rara-raa (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan seharu-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

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. Faktor Motivasi (*motivasion*), diartikan dalam suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan tergadap situasi kerja (*situation*) di lingkugan organisasinya. Mereka yang bersikpa positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan otivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.[22]

Wirawan mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupkan hasil sinergi sejumlah faktor. Faktr-faktor tersebut adalah faktor lingkugan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan.

1. Faktor Internal Karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Pada bagan atas dijelaskan bahwa faktor internal karyawan

[22]A.A Anang Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 67-68

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

yang telah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, akan menentukan kinerja karyawan. Jadi, dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersbut, makin tinggi pula kinerja karyawan dan sebaliknya.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan oganisasi tempat ia bekerja. Oleh karena itu, manajemen organissi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukug dan meningkatkan prodktivitas karyawan.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, dalam pelaksanaannya mempengaruhi kinerja karyawan melalui lingkungan luar yang sedang dialami. Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, budaya *alon-alon asal kelakuon atau mangan ora mangan asal kumpul* mempengaruhi kinerja manusia Indonesia. Hal tersebut menjelaskan penyebab kinerja orang Indonesia rendah.[23]

[23] Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Salemba Empat, Jakarta:2009) hlm 7

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. Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja. Dikatakan oleh Slim dan Szilagy bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan.[24] Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil pencapaian individu yang dapat diamati.

Beberapa definisi mengenai prestasi kerja atau kinerja yang dikutip oleh Sutarto Wijono dalam bukunya antara lain:

a. Maier memberikan batasan, bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya
b. Guion mengatakan bahwa prestasi kerja mempunyai dua hal yaitu: pertama secara kuantitatif mengacu pada "hasil", dari suatu

[24] Sutarto Wijono, *Psikologi Indutri dan Organisasi Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, (Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2012) hlm 76

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

kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh individu per jam. Kedua, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada "bagaimana sempurna" seseorang tu melakukan pekerjaann.

c. Robbins menjelaskan prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut.[25]

Penilaian kinerja (prestasi kerja karyawan) dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personel assesment, employee evaluation, merti rating, efficicy rating, servica rating*".[26]

Leon C Megginson mengemukakan bahwa "*Performance apprasial is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*"[27]

Penilaian prestasi karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.[28]

---

[25] *Ibid*, hlm 77-78
[26] *Mangkunegara, Managemen* , ..., hlm 69
[27]*Ibid*.
[28]*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

Adapun beberapa aspek penentu kinerja menurut Dessler dalam Maskut, yaitu :

a. Prestasi pekerjaan yang meliputi : akurasi, keletelitian, ketrampilan dan penerimaan keluaran
b. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi
c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arah atau perbaikan
d. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
e. *Coorperative* Penilaian responde tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
f. Inisiativ Penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas bary dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
g. *Personal Quality* penilaian responden tentang kepribadian, keramahtamahan dan intergritas pribadi.[29]

[29] Maskut, "Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Di Badan Perpustakaan Dan Arsip Sidoarjo", *Skripsi*, (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2014) hlm 28

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

Tabel 2.3
Indikator dari Aspek-aspek tersebut adalah :

No	Aspek	Indikator	Pernyataan Nomor	Jumlah
1	Prestasi pekerjaan	Kualitas hasil pekerjaan	3,4	2
2	Kuantitas Pekerjaan	Kuantitas hasil pekerjaan	1,2	2
3	Kepemimpinan	Pemahaman dan pemandangan ke depan	13, 14	2
		Pengambilan Keputusan	15, 16	2
4	Kedisiplinan	Kehandalan diri	5, 6	2
		Tanggung jawab		2
5	*Coorperative*	Adaptasi kerja	9, 10	2
		Kerja sama	11, 12	2
6	Inisiatif	Inisiatif	7, 8	2
		Ketahanan terhadap tekanan kerja	19, 20	2
7	*Personal Quality*	Motivas dan determinasi	21, 22	2
Jumlah			22	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 Teori Intergratif

Farace, Peter Monge dan Hamish Russel menggunakan informasi sebagai dasar dalam teori intergratif. Mereka mendefiniskan informasi dalam pengertian untuk mengurani ketidakpastian. Komunikasi sendiri merupakan pengurangan ketidakpastian melalui informasi, karena mencangkup bentuk simbol yang dapat dimegerti oleh para penerima pesan.

Teori Farace dan rekannya mengemukakan dua bentuk komunikasi yang berkaitan dengan dua bentuk informasi. Pertama, 'informasi absolut' keseluruhan informasi yang diketahui dan dikemukakan. Kedua, 'informasi distribusi'penerimaan informasi melalui sistem organisasi. Kenyataannya informasi ada dalam suatu organisasi, tidak menjamin bahwa informasi tersebut cukup dikomunikasikan di dalam sistem.

Menurut Djuasa Sendjaja, Implikasi praktis dari teori ini, kegagalan dalam kebijakan distribusi informasi disebabkan oleh kegagalam manajer untuk mengenali kelompok mana yang perlu mengetahui suatu hal tertentu, atau kesalahan untuk mengarahkan di mana seharusnya kelompok-kelompok tersebut dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan.[30] Dengan pemaknaan lain bahwa pemimpin gagal untuk mengenali dan menganalisa pemberian informasi yang sesuai kapasitas dengan individu atau kelompok sehingga mengakibatkan infromasi yang diterima tidak memiliki makna yang sama.

[30] *Sendjaja, Teori* , ..., hlm 166

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

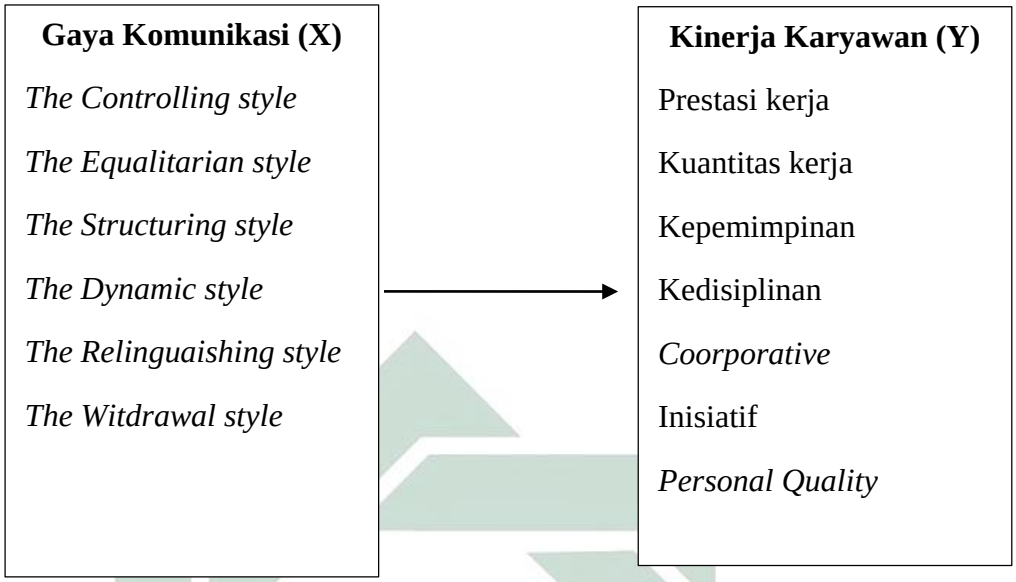
Kerangka sturktural fungsional bagi komunikasi organisasi terletak pada tiga dimensi analitis. Pertama, *system level* : tingkatan dan kompleksitas individu atau kelompok dalam menerima masukan beban informasi dari seseorang. Kedua, fungsi-fungsi komunikasi : Farace menekankan pada tiga fungsi, yaitu produksi (mengacu pada pengarahan, koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas organisasi), inovasi (mendorong perubahan dan gagasan baru dalam sistem), pemeliharaan (melindungi nilai-nilai individual dan hubugan antarpribadi yang dibuthkan untuk mempertahankan sistem). Ketiga, struktur : pola-pola atau aturan-auran alam peyampaian pesan.[31]

Berdasarkan teori di atas menjelaskan bahwa pengiriman informasi adalah kunci utama dalam suatu proses komunikasi. Sama halnya dengan pemimpin setiap kantor kas yang selalu mengirimkan informasi baik secara absolut atau distibutif. Pemimpin kantor kas memiliki gaya komunikasi yang selayaknya menjadi cara untuk membuat karyawan memahami akan pekerjaannya. Peranan pekerjaan yang telah disepakati membantu memberikan batasan informasi yang sesuai dengan tugas masing-masing individu. Selain itu gaya komunikasi pemimpin akan menjadikan sebuah signal bagi karyawan untuk menyikapi informasi atau pesan yang dikirimkan oleh pemimpin. Sehingga informasi atau pesan dapat diterima dan diaplikasikan sesuai dengan tujuan yang sama.

[31] *Ibid*, hlm 166-167

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

Tabel 2.4 Kerangkat Teori



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