

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

1. “Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bumi Artha Samudra di Muntilan”. Anwar Rosidi (2003). Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan (X1)
2. Komunikasi (X2)
3. Prestasi Kerja (Y)

Dari penelitian yang dilakukan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari persamaan regresi berganda dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.
2. Nilai korelasi berganda R sebesar 0,8376 hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja karyawan dan besarnya hubungan antara variabel kepemimpinan dan komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 70,16% sedangkan sisanya disebabkan oleh variabel yang lain.

3. Nilai koefisien korelasi parsial antara variabel kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan r_{y1-2} sebesar 0,4546 sedangkan t hitung sebesar 2,652. dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,052 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, sedangkan nilai koefisien korelasi parsial variabel r_{y2-1} sebesar 0,4577 dengan t hitung sebesar 2,675. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi kerja juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
 4. Hasil uji F sebesar 31,741 lebih besar dari F tabel sebesar 4,24, maka dapat disimpulkan bahwa secara serentak ada pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.
2. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pura Barutama Unit Kertas di Kudus”. Yuli Setiyo Aji (2004). Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan (X_1)
2. Komunikasi (X_2)
3. Prestasi Kerja (Y)

Dari penelitian yang dilakukan dapat diperoleh sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji t diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Terlihat dari t hitung yang memiliki koefisien sebesar 2,728 dimana t tabel sebesar 1,645 atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$.
 2. Berdasarkan uji t diperoleh hasil bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Ini dibuktikan dari t hitung yang memiliki koefisien sebesar 17,505 dimana t tabel sebesar 1,645 atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$.
 3. Berdasarkan uji f dapat diketahui bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
 4. Berdasarkan uji t dapat diketahui bahwa variabel komunikasi lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
3. “Pengaruh Komunikasi terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Keramik Tunas Asri di Yogyakarta”. Dwi Setyo Rakhmanto (2002). Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Vertikal (X1)
2. Komunikasi Horizontal (X2)
3. Prestasi Kerja (Y)

Dari penelitian yang dilakukan dapat diperoleh sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.
2. Berdasarkan hasil analisis uji determinasi R didapat nilai R sebesar 0,564 yang berarti ada pengaruh antara variabel komunikasi dengan variabel prestasi kerja. Dan R squared sebesar 0,318, berarti 31,8% dalam variabel komunikasi yang digunakan dapat menerangkan variabel prestasi kerja dengan baik, sisanya sebesar 68,2% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.
3. Berdasarkan uji F, F hitung (6,302) > F tabel (3,35) dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan prestasi kerja.
4. Berdasarkan hasil analisis uji t dapat diketahui bahwa variabel komunikasi vertikal lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 KEPEMIMPINAN

2.2.1.1 Pengertian

Para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen didalam organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dengan sasaran (Handoko, 1993 hlm 294).

Menurut Ordway Tead dalam bukunya "The Art of Leadership" memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi seseorang agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan (Kartini Kartono, 1988, hlm 106).

James A.F Staner berpendapat "Kepemimpinan manajerial sebagai suatu proses menyarankan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok". (James A.F Staner, 1996, hlm 61).

Sedangkan menurut Moh. As'ad kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. (Moh. As'ad, 1990, hlm 2)

Beberapa definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut (Wahjosumido, 1986, hlm 21):

1. Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan (Dublin, 1951).
2. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan (Humpill, 1054).
3. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam mencapai tujuan dan memperoleh hasil (Stogdill, 1984).

Dari banyak definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat mengakibatkan kepemimpinan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan itu.

Kepemimpinan adalah merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga dapat diartikan suatu inisiatif yang menghasilkan pola yang konsisten dalam rangka mencapai jalan pemecahan dari suatu persoalan (Thoha, 1988, hlm 79). Indikatornya adalah sebagai berikut:

- Kegiatan pengembangan karyawan
- Frekuensi pengambilan keputusan
- Pemberian penghargaan atau pujian terhadap keberhasilan kerja karyawan
- Pemberian petunjuk oleh pimpinan
- Tingkat penghargaan pimpinan terhadap karyawan
- Kejelasan pimpinan dalam memberikan tugas
- Obyektivitas pimpinan dalam menilai hasil kerja karyawan

Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari (1993, hlm 15) berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yaitu:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader)

2. Adanya orang yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat seketika.
5. Berlangsung berupa proses didalam kelompok/organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpin.

2.2.1.2 Teori Kepemimpinan

Dalam berbagai penelitian dan studi yang mempelajari kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai teori/pendekatan sifat, perilaku dan situasional.

1. Teori Sifat (*Traits Theory of Leadership*).

Teori ini adalah teori kepemimpinan yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan.

Pendekatan sifat kepemimpinan berasumsi bahwa beberapa orang mempunyai ciri-ciri yang akan membuat mereka mencari dan memperoleh kedudukan kepemimpinan dan akan efektif dalam posisi tersebut.

Menurut Keith Davis didalam Drs.Supardi, MM dan Drs. Syaiful Anwar, SU (2002, hlm70) ada 4 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi yaitu:

1. Kecerdasan (intelligence).

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai kecerdasan lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (social maturity and breadth).

Pemimpin cenderung mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada karyawan.

2. Teori Pribadi-Perilaku

Banyak peneliti yang menganalisa bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang.

a. Studi University of Michigan

Penelitian ini dimulai dengan mempelajari bagaimana cara yang paling baik untuk mengelola usaha dari individu-individu

untuk mencapai kinerja dan kepuasan seperti yang diinginkan.

Kriteria keefektifan dari teori kepemimpinan tersebut adalah:

- Produktifitas per jam kerja atau pengukuran lainnya yang mirip dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan produksi
- Kepuasan kerja dari anggota organisasi
- Tingkat turn over, absensi, dan sakit hati
- Biaya
- Bahan terbuang
- Motivasi karyawan dan manajer

Hasil dari penelitian ini mengidentifikasi ada dua gaya kepemimpinan yang berbeda disebut sebagai kepemimpinan yang berpusat kepada pekerjaan (*job-centered*) dan yang berpusat kepada karyawan (*employee-centered*). Pemimpin yang *job-centered* menerapkan pengawasan yang ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

Pemimpin yang *employee-centered* percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu

pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan kerja yang sportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pengikutnya.

b. Studi Ohio State University

Penilaian kepemimpinan yang signifikan setelah perang dunia II dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekan di Ohio State University. Dan penelitian ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan, yaitu membentuk struktur dan konsiderasi.

Membentuk struktur melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok. Cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Konsiderasi melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai dan komunikasi antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan partisipasi.

3. Teori Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi

sebelumnya menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki ketrampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Fred Friedler telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan, yang dikenal dengan *contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan/menyenangkan. Situasi-situasi tersebut digambarkan dalam tiga dimensi empiris, yaitu (1) hubungan pimpinan anggota; (2) tingkat dalam struktur tugas; (3) posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan melalui wewenang formal (Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, hlm 71).

2.2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, hlm 75).

Definisi dari gaya kepemimpinan adalah “suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya” (Sukanto R dan Hani H, 1995, hlm 296).

Menurut Ralph White dan Ronald Lipilt secara relatif ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokrasi, demokrasi dan *laissez faire* atau kendali bebas. Secara umum, pada kepemimpinan otokrasi lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan. Kepemimpinan demokrasi cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang

2.2.1.4 Wewenang Kepemimpinan

Dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin mempunyai wewenang untuk mempengaruhi atau mengarahkan bawahan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Ada dua konsep wewenang kepemimpinan menurut Heidjrachman dan Husnan (1995, hlm 219), yakni konsep *top down authority* dan *bottom up authority*.

1. *Top Down Authority* (dari atas ke bawah)

Kewenangan kepemimpinan berasal dari atasan yang berarti bahwa seorang pemimpin diberi wewenang oleh atasannya untuk memerintah.

2. *Bottom Up Authority* (dari bawah ke atas)

Kewenangan kepemimpinan yang mendasarkan diri pada teori penerimaan (*acceptance theory*) dimana pimpinan dipilih (diterima) oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Artinya apabila seseorang diterima sebagai pemimpin dan diberi wewenang untuk memimpin, maka bawahan akan menghargai orang tersebut karena pemimpin tersebut merupakan wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting.

terlibat dan dalam kepemimpinan *laissez faire* pemimpin memberikan kepemimpinan bila diminta (Sukanto R dan T. Hani Handoko, 1996, hlm 287).

1. Otokrasi

Pemimpin yang bersifat otokrasi memperlihatkan ciri-ciri sebagai pemimpin yang memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka. Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa.

2. Demokrasi

Kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok.

3. Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe ini merupakan kebalikan dari otoriter. Perilakunya cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan yang kompromi. Tipe pemimpin ini cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasinya berjalan menurut kemauannya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana semestinya organisasi itu berjalan dan digerakkan.

2.2.2 Komunikasi

2.2.2.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah usaha mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik kesamaan saling pengertian. Kemungkinan salah pengertian dengan demikian dapat terjadi, karena tidak adanya atau kurang sempurnanya penerimaan dari mereka yang dihubungi.

Covey (1989) menekankan pada konsep kesalingtergantungan (*interdependency*) untuk menjelaskan hubungan antar manusia. Unsur yang paling penting dalam komunikasi bukan sekedar pada apa yang kita tulis atau katakan, tetapi pada karakter kita dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan.

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses yang menunjukkan kegiatan seorang individu membagi dan mempertahankan informasi, ide-ide serta sikapnya dengan pihak lain (Pace dan Faules, 1998, hlm 155). Indikatornya sebagai berikut:

- Sarana komunikasi
- Efektifitas penggunaan sarana komunikasi
- Frekuensi komunikasi antara pimpinan dan karyawan
- Kejelasan perintah pimpinan
- Permintaan penjelasan atas perintah pimpinan
- Frekuensi komunikasi
- Ketepatan waktu dalam memperoleh informasi

- Penggunaan bahasa yang baik dalam memberikan instruksi atau teguran
- Hubungan antara karyawan dalam lingkungan kerja

2.2.2.2 Proses Komunikasi

Proses komunikasi dalam hubungan antara pengirim dan penerima. Komunikasi dapat mengalir dalam satu arah dan berakhir disana, komponen-komponen dari proses komunikasi adalah (Stoner, 1986, hlm 147):

- Pesan, informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.
- Pengirim, sumber pesan, pemrakarsa suatu komunikasi.
- Penerima, individu yang menanggapi sebuah pesan.
- Penyandian, terjadi ketika pengirim menerjemahkan informasi untuk dikirimkan menjadi serangkaian simbol.
- Saluran, adalah media tempat pesan-pesan disampaikan.
- Pengartian, adalah proses yang dilakukan oleh penerima untuk menginterpretasikan pesan dan menerjemahkan ke dalam informasi yang mempunyai arti.
- Gangguan (*noise*), adalah faktor-faktor apapun yang mengganggu, mencampuri penerimaan komunikasi.

- Umpan balik (*feedback*), kelengkapan umpan balik diharapkan untuk meningkatkan potensi distorsi antara pesan yang dimaksudkan dan pesan yang diterima.

2.2.2.3 Pola Komunikasi

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dalam proses pencapaian tujuan, pendekatan yang dipakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bervariasi atau berbeda-beda. Bagi perusahaan berskala kecil, penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada karyawan. Lain halnya dengan perusahaan besar dengan ribuan karyawan, maka penyampaian informasi kepada karyawan merupakan pekerjaan rumit.

2.2.2.4 Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi terdiri dari berbagai bentuk, namun demikian apapun bentuknya komunikasi akan berfungsi untuk (Reksohadiprojo dan Handoko, 2000, hlm 171):

1. Informatif

Dalam kegiatannya baik karyawan/manajer membutuhkan banyak sekali informasi agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efisien.

2. Regulatori

Komunikasi berfungsi sebagai pengendali dan pengatur perusahaan, bentuknya bisa berupa perintah dan laporan.

3. Persuasif

Fungsi yang tercermin dalam interaksi antara karyawan dimana seseorang berupaya agar yang diajak berkomunikasi menerima ide-ide, gagasan jalan pikiran dan penugasan darinya.

4. Integratif

Komunikasi dalam organisasi berfungsi integratif yakni membuat organisasi beroperasi secara utuh terpadu termasuk disini adalah koordinasi aktivitas, penetapan saluran informasi, otoritas serta menarik dan melatih karyawan.

2.2.2.5 Tujuan Komunikasi

Menurut March dan Simon, tujuan kegiatan komunikasi dapat digolongkan ke dalam (Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, hlm 83):

1. Komunikasi untuk kegiatan yang tak diprogram, termasuk segala percakapan serta usaha mendengarkan yang dilakukan perseorangan yang tak berhubungan dengan tujuan organisasi atau tugas pekerjaan.
2. Komunikasi melalui serta menciptakan program, termasuk usaha menyesuaikan serta mengkoordinasikan program.
3. Komunikasi yang memberikan data pengetrapan strategis.
4. Komunikasi yang menimbulkan program, memotivasi orang melaksanakan program.
5. Komunikasi yang memberikannya informasi tentang hasil kegiatan, informasi umpan balik demi pengawasan.

2.2.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Untuk mencapai komunikasi yang efektif perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi harus tepat waktu dan tepat sasaran

Ketepatan waktu menyampaikan komunikasi harus betul betul-betul diperhatikan, sebab apabila penyampaian komunikasi tersebut terlambat maka kemungkinan apa yang disampaikan tersebut sudah tidak ada manfaatnya lagi.

2. Komunikasi harus lengkap

Selain komunikasi yang disampaikan harus mudah dimengerti oleh penerima komunikasi, maka komunikasi tersebut harus lengkap sehingga tidak menimbulkan keraguan bagi penerima komunikasi. Hal ini perlu ditekankan, sebab meskipun komunikasi kurang lengkap, maka hal ini akan menimbulkan keraguan bagi penerima komunikasi, sehingga pelaksanaan tidak sesuai dengan yang diinginkan.

3. Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi

Dalam penyampaian suatu komunikasi, apalagi komunikasi yang harus disampaikan tersebut merupakan hal penting yang perlu pengertian secara mendalam, maka faktor situasi dan kondisi yang tepat perlu diperhatikan. Apabila situasi dan kondisi diraskan kurang tepat, bilamana komunikasi yang akan disampaikan tersebut dapat ditunda maka sebaiknya penyampaian komunikasi tersebut ditangguhkan.

4. Komunikasi perlu menghindari kata-kata kurang enak

Agar komunikasi yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami maka perlu dihindarkan kata-kata yang kurang baik.

5. Adanya persuasi dalam komunikasi

Seringkali manajer harus dapat merubah sikap, tingkah laku dan perbuatan dari orang-orangnya sesuai dengan yang diinginkan, untuk itu dalam melaksanakan komunikasi harus disertai dengan persuasi.

2.2.2.7 Hambatan Komunikasi

Komunikasi adalah vital, tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Hambatan-hambatan komunikasi adalah sebagai berikut (Hani Handoko, 1998, hlm 283):

1. Hambatan-hambatan organisasional.

Hambatan-hambatan organisasional terdiri dari:

a) Tingkat hirarki

Bila suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Karena berita harus melalui tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan cenderung menjadi kurang ketepatannya.

b) Wewenang manajerial

Tanpa wewenang untuk membuat keputusan tidak mungkin manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif. Tetapi di lain pihak,

pada kenyataannya bahwa seseorang yang mengendalikan orang lain juga menimbulkan hambatan-hambatan terhadap komunikasi.

c) Spesialisasi

Meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah-masalah komunikasi, dimana hal ini cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila mereka bekerja saling berdekatan. Perbedaan fungsi, kepentingan dan istilah-istilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.

2. Hambatan-hambatan antar pribadi

Hambatan-hambatan antar pribadi terdiri dari:

a) Persepsi selektif

Adalah suatu proses menyeluruh dengan mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya. Pengharapan yang mengarahkan seseorang untuk melihat atau mendengar kejadian, orang, objek atau situasi adalah sesuatu yang dia ingin lihat atau dengar. Hal ini disebut persepsi selektif.

b) Status dan kedudukan komunikator

Kecenderungan untuk menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik-karakteristik

pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya. Kredibilitas didasarkan “keahlian” seseorang dalam bidang yang sedang dikomunikasikan dan tingkat kepercayaan seseorang bahwa orang tersebut akan mengkomunikasikan kebenaran.

c) Keadaan membela diri

Keadaan membela diri seseorang mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya meningkatkan tingkat pembelaan di pihak lain. Jadi akan timbul reaksi rantai defensif. Keadaan ini membuat pendengar lebih berkonsentrasi pada apa yang akan dikatakan dan bukan pada apa yang sedang didengar.

d) Pendengaran lemah

Berbagai kebiasaan sehubungan dengan pendengaran lemah meliputi: (1) mendengar hanya permukaan saja, dengan sedikit perhatian pada apa yang sedang dikatakan, (2) memberikan pengaruh, baik melalui perkataan atau tanda-tanda, (3) menunjukkan tanda-tanda kejengkelan atau kebosanan terhadap bahan pembicaraan, (4) mendengar dengan tidak aktif.

e) Ketidaktepatan penggunaan bahasa

Salah satu kesalahan terbesar yang dibuat dalam komunikasi adalah anggapan bahwa pengertian terletak dalam “kata-kata” yang digunakan.

2.2.2.8 Cara Memperbaiki Hambatan Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi ada kalanya komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif atau mengalami hambatan-hambatan. Agar dapat melakukan komunikasi yang efektif diperlukan beberapa syarat antara lain (Purwanto, 1997, hlm 14):

1. Persepsi

Komunikator harus dapat memprediksi apakah pesan-pesan yang disampaikan dapat diterima oleh penerima pesan.

2. Ketepatan

Agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran komunikator perlu mengekspresikan hal yang ingin disampaikan sesuai dengan kerangka pikir penerima dan bila tidak akan terjadi *miss communication*.

3. Kredibilitas

Dalam berkomunikasi, komunikator perlu memiliki suatu keyakinan bahwa penerima pesan adalah orang-orang yang dapat dipercaya.

4. Pengendalian

Dalam suatu komunikasi, penerima pesan akan memberikan reaksi atau tanggapan yang tergantung dari pengendalian komunikator dalam melakukan komunikasi.

5. Kecocokan/keserasian

Komunikator yang baik selalu dapat menjaga hubungan dengan penerima pesan dan memberi kesan baik sehingga komunikasi mencapai tujuannya.

American Management Associations (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut “*the Ten Commandments of Good Communications*” (sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman-pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, yang secara ringkas adalah sebagai berikut (Handoko, 1998, hlm 290):

1. Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
3. Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan.
4. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi.
5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai dar berita selama berkomunikasi.
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik.
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
8. Perhatikan konsistensi komunikasi
9. Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi.
10. Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

2.2.2.9 Manfaat Komunikasi

Kegagalan komunikasi bisa terjadi karena banyak hambatan-hambatan yang terjadi. Salah satu hambatan yang terjadi adalah ditimbulkan oleh unsur manusia didalamnya karena persepsi yang berbeda. Tetapi apabila dapat menghilangkan hambatan atau setidaknya dapat mengurangi hambatan yang terjadi, maka kemungkinan komunikasi yang dilaksanakan dapat lebih baik.

Manfaat komunikasi adalah (Kartini, 1994, hlm 86):

1. Kelancaran tugas-tugas dapat terjamin.
2. Biaya-biaya dapat ditekan.
3. Dapat meningkatkan partisipasi.
4. Pengawasan dapat dilaksanakan dengan baik.

2.2.3 Prestasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian

Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan atau dapat dikatakan pula bahwa prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Supardi, 1989, hlm 63) sehingga dijadikan sebagai ukuran efisien tidaknya sebuah perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya manusia. Seorang pekerja dikatakan baik prestasinya apabila mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar yang telah ditetapkan.

Prestasi kerja adalah berprestasi berarti, manusia harus dilihat sebagai subyek yaitu *organisme* yang mempunyai sifat-sifat psikologis tertentu dengan segala keterbatasan dan kelebihanannya, bukan sebagai barang (Drucker, 1992, hlm 45).

Prestasi kerja untuk tiap-tiap orang tidaklah sama. Perbedaan prestasi kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya didalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Prestasi kerja karyawan disini dimaksudkan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan atau tingkat hasil rata-rata yang dapat dicapai oleh seorang pekerja (Dharma, 1991, hlm 17).

Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditentukan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi dengan baik dalam pekerjaannya, jika mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar yang telah ditetapkan atau bahkan dapat melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dapat dikatakan pula prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.2.3.2 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara menyeluruh. Prestasi kerja karyawan didasarkan pada besarnya karyawan seluruh periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, serta dalam penilaian tentunya tetap mempertimbangkan situasi dan kondisi yang mempengaruhi kerja tersebut.

Manulang (1991, hlm 81) merumuskan bahwa penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan atau penilaian yang didasarkan pada aturan yang ditetapkan perusahaan. Penilaian prestasi kerja adalah membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 1984, hlm 513). Di sini berarti bahwa penilaian tersebut harus memiliki standar sehingga bawahan dapat memahami tentang apa yang telah mereka kerjakan. Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 1997, hlm 135).

2.2.3.3 Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan di tiap perusahaan mempunyai faktor penilaian berbeda. Penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari beberapa faktor (Heidjrachman dan Husna, 1995, hlm 126):

1. Kualitas kerja

Kualitas meliputi ketepatan, ketelitian, ketraampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Merupakan jumlah output produk-produk yang dihasilkan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Keandalan

Yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan instruksi atau perintah, berinisiatif, sikap kehati-hatian dan kerajinan.

4. Sikap karyawan terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

5. Kepemimpinan

6. Pengetahuan tentang jabatan

7. Inisiatif

Penilaian prestasi kerja menurut Edwin B. Flippo dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu (1998, hlm 208):

1. Kuantitas kerja dengan indikator sebagai berikut:

- Karyawan patuh pada atasan
- Karyawan bekerja tepat waktu
- Target pekerjaan yang sanggup diselesaikan oleh karyawan.

2. Kualitas kerja dengan indikator sebagai berikut:

- Tingkat ketelitian karyawan dalam melaksanakan tugas
- Tingkat kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas
- Ketetapan dan kesesuaian dengan prosedur dalam melaksanakan tugas
- Tingkat beban yang menjadi tanggung jawab

3. Ketangguhan dengan indikator sebagai berikut:

- Karyawan memiliki inisiatif tanpa menunggu perintah atasan
- Karyawan hadir ketempat kerja tepat pada waktunya

- Karyawan tidak pulang kerja lebih awal
4. Sikap dengan indikator sebagai berikut:
- Tingkat hubungan kerja sama antar rekan kerja
 - Tingkat hubungan kerja sama dengan atasan

2.2.3.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Dalam penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki tujuan menurut Manulang (1991, hlm 52) adalah:

1. Untuk dapat mewujudkan calon-calon yang akan dipromosikan.
2. Sebagai dasar untuk memberikan saran kepada pengawas.
3. Untuk dapat diketahui siapa-siapa pegawai yang perlu dipindahkan.

2.2.3.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja menurut Handoko (1997, hlm 142) dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Metode berorientasi masa lalu

Metode ini mempunyai kelemahan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi karena hanya sampai derajat tertentu yang dapat diukur. Kelebihannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah tetapi dengan mengevaluasi kerja dimasa lalu, karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka

yang bisa mengarahkan kepada perbaikan prestasi. Teknik yang digunakan dalam metode ini antara lain:

1. *Rating Scale*

Metode ini evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2. *Checklist*

Penilai biasanya adalah atasan langsung tapi tanpa diketahui oleh karyawan yang dinilai. Dalam metode ini penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilai departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*.

3. Metode peristiwa kritis

Metode ini berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja, yang disebut dengan peristiwa kritis.

4. Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penilai dalam penilaian mereka.

5. Metode tes dan observasi prestasi kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan.

6. Metode evaluasi kelompok

Dalam metode ini ada beberapa teknik penilaian yaitu:

- Metode *rangking*

Metode ini penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih kemudian menempatkan dalam urutan dari mana yang terbaik sampai yang terburuk.

- *Grading* atau *forced Distribution*

Dalam metode ini penilaian memisahkan para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda . biasanya untuk suatu propinsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

- *Point Allocation Method*

Metode ini adalah merupakan bentuk lain dari metode *grading* dimana penilai memberikan sejumlah nilai total untuk mengalokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

2. Metode berorientasi masa depan

Penilaian berorientasi masa depan memperkirakan prestasi kerja dari waktu ke waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penempatan sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Teknik yang digunakan adalah:

1. Penilaian diri
2. Penilaian psikologis

3. Pendekatan *Management by Objectives* (MBO)
4. Teknik pusat penilaian (*Assesment Center*)

2.2.3.6 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Dengan memperhatikan pengertian penilaian prestasi kerja sebagaimana diuraikan diatas, banyak manfaat yang dapat diambil. Menurut Handoko (1997, hlm 135) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja.
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan.
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Mengetahui penyimpangan proses staffing.

Prestasi yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasi.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Diagnosa kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Mengatasi tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

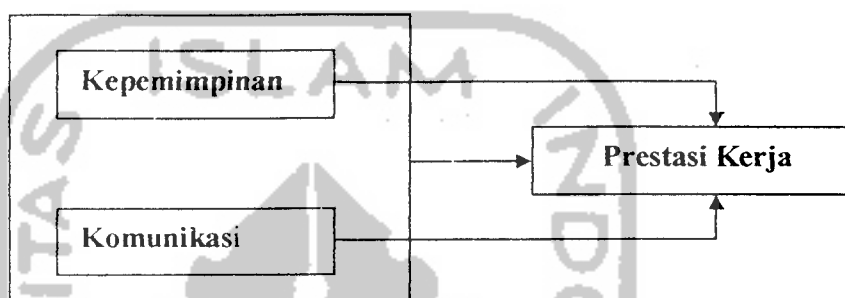
2.2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Prestasi Kerja

Salah satu cara mengetahui suatu kepemimpinan yang berhasil adalah dengan mengetahui seberapa besar tingkat prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menciptakan suatu sistem kerja yang baik dan kondusif guna mencapai tujuan organisasi. Dalam arti organisasi mampu mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki bawahannya serta mampu memanfaatkan setiap informasi yang dimiliki karyawan dan memanfaatkan informasi yang terkumpul.

Komunikasi adalah merupakan sarana memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi, juga merupakan sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, mengembangkan informasi dan saran untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang berhasil atau efektif akan membuat suatu kondisi dan lingkungan kerja menjadi nyaman bagi karyawan. Dimana kuantitas *miss* komunikasi akan berkurang bahkan karyawan dalam mengerjakan aktifitas-aktifitas organisasi akan bisa lebih terkontrol dengan baik. Dan tentunya berpengaruh dalam mendorong timbulnya prestasi kerja dan kepuasan kerja bagi karyawan (David dan Newstroom, 1994, hlm 151).

Dari penjelasan diatas maka jelaslah hubungan ketergantungan antara kepemimpinan dan komunikasi yang berhasil atau efektif akan sangat berpengaruh bagi peningkatan moral, kepuasan kerja, kuantitas dan kualitas kerja karyawan dan bagi prestasi kerja karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesa

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Aneka Adhilogam Karya di Klaten.
2. Ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Aneka Adhilogam Karya di Klaten.
3. Ada pengaruh yang signifikan variabel komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Aneka Adhilogam Karya di Klaten.

4. Komunikasi paling berpengaruh dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Aneka Adhilogam Karya di Klaten.

