



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

2.1.1. Penelitian pertama ini disusun oleh Regina Aditya Reza dari Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2010, mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara**. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah masalah yang terkait dengan penurunan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan/organisasi maka dari masalah inti tersebut peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah pada penelitian ini yaitu : apa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?, apa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? dan apa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengusung sifat penelitian deskriptif dan paradigma positivistik. Teknik/metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara dan analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 17.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang meliputi uji validitas dengan analisis faktor dan uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha*. Selain itu peneliti juga melakukan uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dikerjakan oleh peneliti terletak pada variabel penelitiannya dimana penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y sebagai topik penelitiannya sedangkan peneliti hanya menggunakan dua variabel dalam penelitiannya yaitu pengaruh variabel X terhadap variabel Y, karena dari variabel penelitiannya telah berbeda maka tujuan penelitian, rumusan masalah, manfaat penelitian, paradigma penelitian, teknik analisis data dll pun jadi berbeda ini dengan penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti pun jadi berbeda. Sifat dari penelitian ini adalah deskriptif (menggambarkan) sedangkan sifat penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti bersifat eksplanatif (menjelaskan). Selain itu teknik uji validitas dan uji reliabilitas yang digunakan oleh penelitian ini adalah analisis faktor dan *Cronbach Alpha* yang berbeda dengan penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti yang akan menggunakan Koefisien Korelasi Produk

Momen Pearson yang dilengkapi dengan analisis regresi sebagai teknik pengukuran validitas data dan *Cronbach Alpha* dalam mengukur reliabilitas data.

**2.1.2.** Penelitian kedua ini disusun oleh Afrihayana Chrisdhan Putra dari Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 2009, mengenai **Persepsi Tentang Kepemimpinan Perempuan Di Kalangan Pelajar Pria SMK Negeri 6 Surakarta (Kajian Dari Sudut Pandang Kesetaraan Gender)**. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi tentang kepemimpinan perempuan di kalangan pelajar pria SMK Negeri 6 Surakarta. Rumusan masalah dari penelitian ini adalah: bagaimana persepsi tentang kepemimpinan perempuan pada kalangan pelajar pria SMK 6 Negeri Surakarta?

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan strategi tunggal terpancang. Sumber data yang digunakan adalah informan serta tempat dan peristiwa. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan observasi. Validitas data dilakukan dengan menggunakan metode/teknik triangulasi data dan informan review. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis data interaktif.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan kemampuan seorang perempuan dalam memimpin, membimbing, memengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertingkah

laku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpinnya guna mencapai tujuan bersama. Selain itu dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa siswa SMK 6 Surakarta mendukung adanya kepemimpinan perempuan karena antara laki-laki dan perempuan memiliki hak yang sama. Menurut para siswa SMK 6 Surakarta siapa saja dapat menjadi seorang pemimpin asalkan pemimpin tersebut dapat menjadi contoh panutan dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki wawasan yang luas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik itu adalah seorang pemimpin yang memiliki kuantitas dan kualitas yang setara/baik.

Perbedaan penelitian yang dikerjakan oleh peneliti dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitiannya dimana penelitian ini hanya menggunakan satu variabel penelitian sedangkan penelitian yang dikerjakan oleh peneliti menggunakan dua variabel penelitian yaitu pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Perbedaan variabel ini menyebabkan tujuan penelitian, rumusan masalah, manfaat penelitian, teknik pengambilan sampel dan teknik analisis data pun jadi berbeda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sifat penelitian deskriptif sedangkan penelitian yang dikerjakan oleh peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian eksplanatif. Penelitian ini menggunakan observasi dan wawancara sebagai teknik pengumpulan datanya sedangkan penelitian peneliti menggunakan metode survei kuesioner, studi kepustakaan dan penelusuran data secara *online* sebagai teknik pengumpulan datanya. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* untuk mengambil/mengukur sampel penelitian sedangkan penelitian peneliti

menggunakan *simple random sampling* untuk mengambil/mengukur sampel penelitian. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian ini adalah triangulasi dan *informan review* sebagai metode untuk menguji validitas data sedangkan penelitian peneliti menggunakan Koefisien Korelasi Produk Momen Pearson untuk menguji validitas data dan *Crobath Alpha* untuk menguji reliabilitas data.

**2.1.3.** Penelitian ketiga ini disusun oleh Muhammad Fauzan Baihaqi Dari Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2010, mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)**. Dimana tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Yudhistira Galia Indonesia Area Yogyakarta.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah masalah yang terkait dengan sumber daya manusia dalam organisasi karena setiap pribadi dalam suatu organisasi pasti memiliki kebutuhan, karakteristik dan keinginan yang berbeda-beda sehingga permasalahan ini ditanggapi oleh peneliti sebagai suatu masalah yang kompleks. Berdasarkan masalah dalam penelitian ini maka peneliti menyusun beberapa rumusan masalah yaitu: Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja?, bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja? dan

bagaimana pengaruh komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja ?

Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian ini. Dimana teori kepemimpinan ini diklasifikasikan menjadi tiga aliran teori yaitu: Teori Genetis (keturunan) menurut teori ini seorang pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan tidak dibuat (*Leader are born not made*) sehingga para penagnut teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinanya. Teori Sosial menurut teori ini "*leader are made and not born*" (seorang pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetis. Teori Ekologis. Menurut teori ini seseorang akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan dan kemudian bakat tersebut makin dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan. Jadi teori ini menggabungkan segi-segi positif dari teori genetis dan teori sosial.

Untuk memudahkan proses pemecahan masalah penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta sobel test dengan bantuan SPSS versi 15. Dalam proses pengumpulan data peneliti menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Kuesioner ini disebarakan kepada 100 karyawan pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *stratified random sampling* yaitu sekelompok subjek secara acak berdasarkan ciri atau sifat tertentu yang dianggap memiliki

hubungan erat dengan sifat-sifat populasi. Uji kualitas data/analisis data dilakukan dengan menggunakan uji validitas dengan korelasi Pearson dan uji realibilitas dengan *Cronbach Alpha*.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti terletak pada variabel penelitiannya. Dimana penelitian ini menggunakan 3 variabel yaitu pengaruh variabel X1 terhadap Y1 dan Y2 sedangkan penelitian yang dikerjakan oleh peneliti hanya menggunakan dua variabel yaitu pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang menyebabkan konten dalam penelitian seperti tujuan penelitian, rumusan masalah, manfaat penelitian, teori yang digunakan, paradigma penelitian dan teknik pengumpulan data serta teknik analisis data pun menjadi berbeda. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan yang terdiri dari teori genetis, teori sosial dan teori ekologis sebagai dasar dan pelengkap dalam penelitiannya sedangkan penelitian peneliti menggunakan teori *University Of Michigan* sebagai dasar dan pelengkap dalam penelitian peneliti. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan metode sampling : *stratified random*

*sampling* sedangkan teknik pengumpulan data pada penelitian peneliti dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan metode *sampling* : *simple random sampling*. Teknik pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Korelasi Pearson untuk menguji validitas data dan *Cronbatch Alpha* untuk menguji reliabilitas data.

Perbedaan berbagai penelitian diatas dengan penelitian yang sedang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu**

	<b>Penelitian 1</b> : Regina Aditya Reza dari Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2010	<b>Penelitian 2 :</b> Afrihayana Chrisdhian Putra dari Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 2009	<b>Penelitian 3:</b> Muhammad Fauzan Baihaqi Dari Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2010	<b>Penelitian 4:</b> Sherly Octania Arnando Dari Universitas Multimedia Nusantara pada tahun 2014 (penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti)
<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	Persepsi Tentang Kepemimpinan Perempuan Di Kalangan Pelajar Pria SMK Negeri 6 Surakarta (Kajian Dari Sudut Pandang Kesetaraan Gender)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Eksplanatif/survei Terhadap Karyawan Divisi <i>Corporate Communication</i> Pada PT.Freeport Indonesia)

<b>Tujuan Penelitian</b>	Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	Untuk mengetahui bagaimana persepsi tentang kepemimpinan perempuan dikalangan pelajar pria SMK Negeri 6 Surakarta.	Untuk menginvestigasi pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Yudhistira Galia Indonesia Area Yogyakarta.	Untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan apayang diterapkan oleh pemimpin perempuan pada PT. Freeport Indonesia. Untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Freeport Indonesia. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan seorang perempuan dalam PT.Freeport Indonesia.
<b>Teori</b>			Teori kepemimpinan yang terdiri dari teori genetis, teori sosial dan teori ekologis.	<i>Teori University Of Michigan</i> yang didalamnya juga menjelaskan mengenai teori empat sistem dari Rensis Likert.
<b>Paradigma</b>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian deskriptif dan menggunakan paradigma	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan startegi tunggal terpancang	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan paradigma positivistik.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian eksplanatif dan menggunakan paradigma positivistik/objekti

	positivistik			vistik
<b>Metodologi Penelitian</b>	<p>Teknik pengumpulan data : kuesioner</p> <p>Teknik uji reliabilitas : <i>Cronbach Alpha</i></p> <p>Teknik uji validitas : analisis faktor</p> <p>Teknik uji reliabilitas dan validitas dikerjakan dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 17</p>	<p>Teknik pengumpulan data : wawancara dan observasi</p> <p>Teknik uji validitas data : metode triangulasi dan <i>informan review</i></p> <p>Teknik analisis data : analisis data interaktif</p>	<p>Teknik pengumpulan data : kuesioner dengan menggunakan teknik <i>stratified random sampling</i> , wawancara dan dokumentasi</p> <p>Teknik uji reliabilitas : <i>Cronbach Alpha</i></p> <p>Teknik uji validitas : Korelasi Pearson selain itu untuk pemecahan masalah peneliti juga menambahkan metode analisis regresi linear untuk menganalisis data dan semua hal tersebut dilakukan oleh peneliti dengan bantuan aplikasi SPSS versi 15.</p>	<p>Teknik pengumpulan data : studi kepustakaan, penelusuran data secara online dan kuesioner dengan menggunakan teknik <i>simple random sampling</i></p> <p>Teknik uji reliabilitas : <i>Cronbach Alpha</i></p> <p>Teknik uji validitas : analisis <i>Pearson Product Moment Correlation Coeficient</i></p> <p>Selain untuk melakukan analisis data, peneliti juga menggunakan analisis regresi untuk melengkapi kegiatan analisis data dan semua hal tersebut dilaksanakan dengan bantuan aplikasi SPSS.</p>
<b>Hasil Temuan Penelitian</b>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif pada</p>	<p>siswa SMK 6 Surakarta mendukung adanya kepemimpinan perempuan karena antara laki-laki dan perempuan memiliki hak yang sama.</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi</p>	

	<p>kinerja karyawan dan disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.</p>	<p>Menurut para siswa SMK 6 Suratakarta siapa saja dapat menjadi seorang pemimpin asalkan pemimpin tersebut dapat menjadi contoh panutan dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki wawasan yang luas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik itu adalah seorang pemimpin yang memiliki kuantitas dan kualitas yang setara/baik.</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	
<p><b>Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Peneliti</b></p>	<p>Penelitian ini menggunakan lebih dari 2 variabel sedangkan penelitian</p>	<p>Penelitian ini menggunakan 1 variabel pada penelitiannya sedangkan penelitian yang</p>	<p>Penelitian ini menggunakan 3 variabel sedangkan penelitian yang</p>	

	<p>yang tengah dikerjakan oleh peneliti hanya menggunakan dua variabel. Selain itu sifat penelitian ini adalah deskriptif sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bersifat eksplanatif. Teknik analisis data menggunakan analisis faktor untuk menguji validitas data dan menggunakan <i>Cronbatch Alpha</i> untuk menguji reliabilitas data sedangkan teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah koefisien korelasi <i>Spearman Brown</i> untuk</p>	<p>tengah dikerjakan oleh peneliti menggunakan dua variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitiannya sedangkan penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian eksplanatif. Selain itu penelitian ini menggunakan <i>purposive sampling</i> sedangkan penelitian peneliti menggunakan <i>simple random sampling</i> sebagai metode pengambilan sampel penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah</p>	<p>dikerjakan oleh peneliti menggunakan dua variabel dan karena perbedaan variabel tersebut tujuan penelitian ini dengan penelitian peneliti pun berbeda. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan yang terdiri dari teori genetis, teori sosial dan teori ekologis sebagai dasar dalam penelitiannya sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan <i>Situasional Theory</i> dan <i>Teori University Of Michigan by Rensis Likert</i>. Selain itu penelitian ini menggunakan <i>stratified random sampling</i> dalam mengambil sampel penelitian sedangkan penelitian yang</p>	
--	--	--	--	--

	<p>menguji reliabilitas data dan Koefisien Korelasi Produk-<i>Moment Pearson</i> Untuk menguji validitas data.</p>	<p>wawancara dan observasi sedangkan penelitian peneliti menggunakan teknik kuesioner dan studi kepustakaan sebagai teknik pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi data dan <i>informan review</i> untuk menguji validitas data dan menggunakan analisis data interaktif untuk menganalisis data sedangkan penelitian peneliti menggunakan Koefisien Korelasi Produk Momen Pearson untuk menguji validitas data dan Koefisien Korelasi <i>Spearman Brown</i> untuk menguji reliabilitas data.</p>	<p>tengah dikerjakan oleh peneliti menggunakan <i>simple random sampling</i> sebagai metode pengambilan sampel penelitiannya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Cronbatch Alpha</i> sebagai teknik untuk menguji reliabilitas data dan Korelasi Pearson Sebagai teknik untuk menguji validitas data sedangkan penelitian peneliti menggunakan Koefisien Korelasi Produk Momen Pearson untuk menguji validitas data dan Koefisien Korelasi <i>Spearman Brown</i> untuk menguji reliabilitas data.</p>	
--	--	---	---	--

Tabel 2.1 : Matriks Penelitian Terdahulu

Namun perbedaan yang paling mendasar adalah perbedaan variabel dalam penelitian karena ada yang meneliti dua variabel dan ada yang lebih dari dua variabel serta penggunaan teori yang berbeda-beda dalam penelitian. Perbedaan jumlah variabel penelitian tersebutlah yang menyebabkan tujuan, rumusan masalah, manfaat, paradigma serta penggunaan teknik analisis data pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang tengah dikerjakan oleh peneliti menjadi berbeda, karena variabel merupakan dasar atau penuntun bagi peneliti dalam melakukan penelitiannya atau dari variabel tersebut peneliti akan mengetahui apa yang seharusnya dan tidak seharusnya ia teliti jadi variabel menjadi batasan seorang peneliti dalam melakukan penelitiannya.

## **2.2. Kerangka Teori dan Konsep**

### **2.2.1. Kerangka Teori**

Dimana dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teori untuk memperjelas topik penelitian ini dengan tujuan agar peneliti dan pihak yang membaca penelitian ini memiliki pandangan yang sama dalam menganalisis dan mengevaluasi penelitian ini dan teori yang digunakan dalam penelitian adalah teori *University Of Michigan* (Wirawan, 2013:354-357).

Teori *University Of Michigan* ini mulai dikembangkan pada tahun 1961-1967 oleh Rensis Likert di *Institute Of Social Research, University Of Michigan*. Studi ini memfokuskan diri pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja kelompok. Penelitian ini seperti yang disimpulkan oleh Rensis Likert (1961) dalam Wirawan

(2013:354) untuk menentukan pemimpin efektif atau tidak efektif. Studi ini kemudian mengelompokkan perilaku pemimpin menjadi tiga kelompok yaitu sebagai berikut :

A. *Task oriented behavior* (perilaku berorientasi pada ketugasan).

Para manajer/pemimpin yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengonsentrasikan dirinya pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, penskedulian pekerjaan, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan. Mereka membantu bawahannya dalam menentukan standar kinerja secara realistis.

B. *Relationship oriented behavior* (perilaku berorientasi hubungan).

Para manajer/pemimpin dengan gaya ini memusatkan perhatian pada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya untuk memahami masalah yang dihadapi oleh bawahannya. Disamping itu mereka juga meminta saran kepada bawahannya dan mensubversi secara longgar atau tidak ketat. Mereka menentukan tujuan bawahannya dengan masukan dari bawahannya dan mempercayai bawahannya untuk melaksanakannya.

1. Manajer/pemimpin dengan kinerja yang tinggi memfokuskan perhatian utamanya kepada aspek

problem bawahannya dan berupaya membangun kelompok kerja efektif dengan tujuan kinerja tinggi.

Likert memberi nama kepada manajer/pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini dengan sebutan *employee-centered manager* (manajer terfokus pada karyawan).

2. Manajer yang memfokuskan pada produksi disebut sebagai *job-centered manager* (manajer terfokus pada pekerjaan). Penelitian ini menunjukkan bahwa manajer jenis ini justru produktivitasnya rendah.

3. Supervisi/pengawasan longgar berhubungan dengan produktivitas tinggi dan supervisi ketat berhubungan dengan produktivitas rendah.

Likert dan teman-temannya terus melakukan studi di *Institute For Social Research di University of Michigan*. Mereka memusatkan perhatiannya kepada sumber daya manusia dan sumber daya modal. Berdasarkan berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi. Likert, berkesimpulan bahwa organisasi menyadari bahwa aset paling penting bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Dari hasil studinya Likert kemudian merumuskan bahwa gaya manajemen/kepemimpinan merupakan kontinum dari sistem 1 sampai sistem 4 atau yang lebih dikenal dengan sebutan teori empat sistem yaitu sebagai berikut:

A. Sistem 1. Otoritatif eksploitatif (*exploitative authoritative*), gaya ini berdasarkan pada asumsi teori X Mc Gregor dimana manajer/pemimpin memberikan bimbingan sepenuhnya dan pengawasan ketat pada pegawai dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberikan rasa takut, ancaman dan hukuman. Interaksi antara atasan dan bawahan sangat sedikit; semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi kebawah semata-mata hanya berisi instruksi dan perintah. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada tugas yang terstruktur tinggi dan tidak percaya kepada para pegawai.
2. Otoriter, pembuatan keputusan dilakukan oleh manajemen puncak dan diturunkan melalui rantai komando serta tidak megikutsertakan para pegawai dalam pembuatan keputusan.
3. Para pegawai dimanajementi dengan cara menakut-nakuti, hukuman dan sering dengan memberikan imbalan. Kepuasan kebutuhan pegawai pada level fisik dan keamanan.

B. Sistem 2, otoritatif bijak (*Benefolent authoritative*) Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun

mengemukakan keluhan ke bawahan; namun interaksi antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terusterang. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan pemimpin terhadap bawahannya rendah, seperti tuan kepada budaknya.
2. Sebagian besar keputusan mengenai tujuan organisasi dilakukan oleh manajemen puncak akan tetapi keputusan operasional diberikan kepada level manajemen bawah yang ditunjuk.
3. Untuk memotivasi pegawai digunakan imbalan dan hukuman potensial
4. Interaksi antara manajemen/pemimpin dan pegawai dalam situasi manajemen adalah dengan merendahkan pegawai sehingga pegawai sering berada dalam situasi ketakutan.

C. Sistem 3, konsultatif (*Consultative*) Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan secara baik keatas maupun kebawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Manajer/pemimpin menaruh kepercayaan besar,

meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawainya. .

Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen/pemimpin memiliki kepercayaan besar kepada para pegawai, akan tetapi tidak sepenuhnya.
2. Kebijakan umum dan keputusan dasar ditentukan di manajemen puncak akan tetapi para pegawai diberikan kekuasaan membuat keputusan khusus mengenai operasional kerja.
3. Komunikasi dua arah melalui hierarki organisasi.
4. Untuk memotivasi para pegawai digunakan imbalan dan kadang-kadang hukuman dan mengikutsertakan mereka dalam kegiatan.
5. Proses pengontrolan pekerjaan diberikan ke level manajemen bawah.

D. Sistem 4, partisipatif demokratik (*Participative Democratic*)

Gaya ini amat sportif dengan tujuan agar organisasi berjalan dengan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan kesegala arah dan pengendalian dijalankan disetiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut terhadap hukuman. Gaya ini serupa dengan gaya tim (9,9) pada kisi Blake dan Mouton. Secara umum sistem komunikasi formal dan informal

identik dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen/pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada para pegawai.
2. Pembuatan keputusan didistribusikan sepenuhnya kepada para pegawai.
3. Komunikasi berlangsung dua arah secara vertical dan secara horizontal.
4. Para pegawai dimotivasi melalui partisipasi dan ikut serta dalam menentukan imbalan ekonomi, menentukan tujuan, memperbaiki metode dan menilai pencapaian tujuan.
5. Hubungan antara manajemen/pemimpin dan para pegawai sangat erat dan bersahabat serta saling memercayai satu sama lain.
6. Tanggung jawab pengontrolan diserahkan kepada unit paling rendah

Pernyataan diatas didukung oleh Fatmawati (2013:2), dimana dalam jurnal karyanya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi

pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan, kemudian baik buruknya seorang pemimpin juga berpengaruh terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan atau bawahannya.

Selain itu dalam teori tersebut juga menjelaskan bahwa terdapat dua perilaku pemimpin dalam memimpin sebuah perusahaan yaitu perilaku berorientasi pada tugas (*task oriented behavior*) dan perilaku berorientasi pada hubungan (*relationship oriented behavior*) yang akan memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perempuan lebih sering menerapkan perilaku berorientasi pada hubungan dalam memimpin sedangkan laki-laki lebih sering menerapkan perilaku berorientasi pada tugas dalam memimpin. Dalam teori *University Of Michigan* ini juga menjelaskan bahwa kedua perilaku tersebut akan memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan. Selain itu teori ini juga memaparkan dan menjelaskan mengenai perbedaan perilaku pemimpin perempuan dan laki-laki dalam memimpin sebuah perusahaan dan teori ini menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jadi tujuan peneliti memilih teori ini karena sesuai dengan topik penelitian yang hendak diteliti oleh peneliti dimana topik dari penelitian membahas dan meneliti mengenai

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Karyawan.

### 2.2.2. Konsep Gaya Kepemimpinan Perempuan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Menurut Tjipjono (2001:161) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan oleh pemimpin memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2013:220).

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:114), gaya kepemimpinan merupakan perwujudan dari ketiga komponen yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan serta situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

Berakar dari pemikiran tersebut Hersey dan Blanchard mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s) singkat kata  $k=f(p, b, s)$ .

Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif. Jadi gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah cara atau strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam situasi kondusif untuk memengaruhi perilaku bawahannya agar mereka dapat

bertindak sesuai dengan kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi cara atau strategi dari pemimpin dalam mempersuasi bawahannya harus disesuaikan dengan situasi tertentu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi/cara bagi seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar mereka mau bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin dalam mencapai tujuan bersama/tujuan organisasi.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau yang sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting sebagai roda penggerak dari seluruh aktivitas pada suatu perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin haruslah mempertimbangkan tingkat atau level dari kesiapan dari orang yang kita pimpin agar tenaga kepemimpinan menjadi lebih efektif yang akan berpengaruh pada pencapaian hasil yang optimal (Fatmawati, 2013:2).

#### **2.2.2.1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Wirawan (2013:380-383) mengemukakan lima pola perilaku pemimpin dan gaya kepemimpinan dalam memimpin para pengikutnya/bawahannya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratik. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan

mutlak sedangkan para pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya atau segala bentuk aktivitas dalam perusahaan semuanya ditentukan oleh pemimpin tanpa ada campur tangan dari pengikut/bawahan. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- A. Pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya
- B. Pengikut/bawahan tidak mempunyai kebebasan dalam menggunakan kekuasaannya
- C. Semua pembuatan keputusan, kebijakan dan pelaksanaan aktivitas operasional sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin
- D. Visi dan misi organisasi ditentukan oleh pemimpin
- E. Para pengikut hanya merupakan pelaksana keputusan
- F. Pemimpin mempunyai hak prerogatif dan hak untuk memberi perintah serta para pengikut wajib melaksanakan perintah tersebut
- G. Pemimpin mempunyai wewenang untuk menghukum bawahan yang tidak mematuhi perintah

- H. Pemimpin tidak mendelegasikan wewenangnya, penyusunan rencana, pengorganisasian aktivitas, pengalokasian sumber-sumber dan pengontrolan desentralisasi
- I. Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur brokrasi dan hierarki dari atas ke bawah
- J. Komunikasi dari bawah ke atas hanya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban pelaksanaan aktivitas
- K. Kreativitas dan inovasi para pengikut rendah
- L. Tidak ada upaya pemberdayaan para pengikut
- M. Pemimpin *can do no wrong* atau selalu benar

2. Gaya kepemimpinan paternalistik. Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut/bawahan sebagai anak-anak yang perlu dibimbing kearah kedewasaan. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- A. Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya tinggi
- B. Kebebasan pengikut/bawahan untuk menggunakan kekuasaannya rendah

C. Pengikut/bawahan memanggil pemimpinnya dengan predikat : bapak, ibu, romo, ki, nyi, bang, mbak, father, frater, mother, paduka yang mulia, datuk, yang dipertuan agung dan sebagainya

D. Visi, misi dan tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin

E. Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan operasional dilakukan oleh pemimpin dengan informasi hasil evaluasi pelaksanaan tugas bawahan yang dilakukan oleh pemimpin

F. Pengikut/bawahan melaksanakan keputusan berdasarkan petunjuk dari atasan

G. Pemimpin menganggap para pengikut/bawahannya sebagai anak-anak yang belum dewasa dan masih perlu dibimbing secara terus-menerus

H. Pemimpin melaksanakan prinsip-prinsip *ing ngarso sung tulodo* (dimuka memberikan contoh, panutan, teladan kepada para pengikut/bawahan), *ing madyo mangun karso* (ditengah pengikut memotivasi pengikut) dan

*tut wuri handayani* (dibelakang memengaruhi dan mengevaluasi pengikut/bawahan).

I. Hubungan antara pemimpin dapat dalam bentuk mentor

J. Komunikasi dua arah, dari atas memberikan petunjuk dan dari bawah menanyakan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan kapan melakukannya

K. Pemimpin *can do no wrong* atau pemimpin selalu benar

L. Kreativitas dan inovasi para pengikut rendah

M. Pemberdayaan para pengikut rendah

3. Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak ditengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut/bawahan sama besar. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif ini baik para pemimpin maupun pengikut/bawahan harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya. Gaya kepemimpinan ini dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan gotong royong karena baik pemimpin maupun pengikut/bawahan bekerja

bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi atau tujuan bersama. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- A. Jumlah kekuasaan dan kebebasan antara pemimpin dan bawahannya sama besar
- B. Jumlah kekuasaan dan kebebasan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan
- C. Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan kegiatan dilakukan secara bersama-sama oleh pemimpin dan pengikut/bawahannya
- D. Pemimpin menentukan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi dengan bantuan dari para pengikut/bawahannya
- E. Pemimpin mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikut/bawahannya
- F. Kreativitas dan inovasi dari para pengikut/bawahan sedang
- G. Pemberdayaan para pengikut/bawahan sedang

4. Gaya kepemimpinan demokratik. Dalam gaya kepemimpinan demokratik ini, jumlah kekuasaan dan

kebebasan dari para pengikut/bawahan lebih besar daripada pemimpin. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan dari pengikut/bawahannya.

Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- A. Para pengikut/bawahan mempunyai kekuasaan yang lebih besar daripada pemimpinnya
- B. Pembuatan keputusan mengenai visi, misi, strategi, tujuan dan aktivitas organisasi dilakukan oleh para pengikut dan dibantu oleh pemimpin
- C. Proses pembuatan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan voting
- D. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa bantuan dari pengikut/bawahannya demikian juga sebaliknya
- E. Visi dan misi organisasi ditentukan bersama-sama oleh pemimpin dan pengikut/bawahan
- F. Pemimpin dan pengikut/bawahan menyusun rencana kegiatan dan dilaksanakan oleh para pengikut dibawah koordinasi dari pemimpin
- G. Komunikasi berlangsung secara formal, informal, ke atas, ke bawah dan horizontal (tergantung situasi dan kondisi)

## H. Pemberdayaan para pengikut tinggi

5. Gaya kepemimpinan pemimpin terima beres. Gaya kepemimpinan pemimpin terima beres juga sering disebut sebagai *Free Rein* atau *Laissez Faire*. Dalam gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinan tanpa seorang pemimpin, pemimpin tetap ada dan diperlukan akan tetapi perannya minimal. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya banyak dilakukan dan diterapkan pada lembaga teknologi tinggi (*high tech organization*) seperti unit research and development dan lembaga ruang angkasa (NASA). Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- A. Jumlah kekuasaan dan kebebasan pemimpin rendah
- B. Jumlah kekuasaan dan kebebasan para pengikut/bawahan tinggi
- C. Pemimpin bersama-sama dengan para pegikut/bawahannya menentukan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi
- D. Pembuatan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada para pengikut/bawahan dibawah koordinasi dari pemimpin

E. Para pengikut/bawahan bebas melaksanakan aktivitas organisasi

F. Para pengikut/bawahan mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas organisasi kepada pemimpin

G. Para pengikut/bawahan berupaya memberdayakan diri sendiri

H. Kreativitas dan inovasi dari para pengikut/bawahan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi

Pemimpin dapat menggunakan satu atau lebih gaya kepemimpinan tergantung pada kualitas para pengikut dan situasi lingkungan kepemimpinan ketika proses kepemimpinan terjadi. Misalnya jika para pengikut merupakan orang yang berpendidikan tinggi dan mempunyai berbagai pengalaman dalam dunia kerja, maka gaya kepemimpinan otokratik tidak dapat diterapkan dan sebaliknya jika para pengikutnya orang yang berpendidikan rendah, malas dan tidak mempunyai pengalaman dalam dunia kerja maka pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan otokratik dan gaya kepemimpinan paternalistik.

Dalam situasi konflik destruktif, gaya kepemimpinan otokratik mungkin lebih tepat digunakan oleh pemimpin

dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Dalam organisasi DPR gaya kepemimpinan otokratik mungkin tidak tepat diterapkan gaya kepemimpinan yang lebih tepat di gunakan dalam organisasi DPR adalah gaya kepemimpinan demokratis. Seorang guru yang sedang mengajar murid-muridnya harus menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik. Sedangkan dalam unit kerja penelitian dan pengembangan, mungkin dapat menggunakan gaya kepemimpinan pemimpin terima beres (*Laissez Faire*).

#### **2.2.2.2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Perempuan**

Dalam proses pembahasan gaya kepemimpinan ini tentunya tidak dapat terlepas dari masalah perbedaan gender karena pada era globalisasi ini baik laki-laki maupun perempuan telah memiliki kesetaraan derajat yang berarti tidak ada lagi perbedaan antara laki-laki dan perempuan atau yang kita kenal dengan emansipasi wanita yang dipelopori oleh R.A.Kartini. Namun walaupun telah melewati masa emansipasi wanita tersebut tetap saja masih terdapat beberapa hal yang membedakan laki-laki dan perempuan terutama dalam hal kepemimpinan dan hal ini disebabkan oleh budaya paternalistik yang masih dianut oleh masyarakat Indonesia dari dulu hingga sekarang karena hal tersebutlah yang menimbulkan perkembangan kepemimpinan perempuan menjadi lambat dan munculnya pandangan negatif atau stereotipe masyarakat terhadap

kepemimpinan perempuan. Sehingga muncullah berbagai pertanyaan dalam masyarakat yaitu apakah seorang perempuan dapat/mampu memimpin sebuah perusahaan? Dan sebagainya. Berbagai pertanyaan terkait dengan kepemimpinan perempuan tersebut terus bermunculan dikarenakan pandangan masyarakat terhadap perempuan merupakan sosok yang lemah lembut, tidak bijaksana, emosional dan sebagainya.

Pada era globalisasi ini jumlah perempuan yang terlibat dalam bidang organisasi bisnis mengalami peningkatan dan hal ini terbukti dari sepertiga jabatan sebagai penyelia di perusahaan diduduki oleh perempuan, terutama didunia penjualan (*sales*) dan berbagai bidang pekerjaan yang membutuhkan kesabaran dan keramahan (*hospitality industries*) seperti public relations, pegawai hotel, pendidik, perawat, pemandu wisata dan lain-lain (Valentine dan Godkin, 2000) dalam Muljani dkk (2013:136).

Berdasarkan pendapat dari Valentine dan Godkin tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan sebagian perempuan ditentukan oleh kemampuan mereka yang sangat kuat dalam pemecahan masalah serta kemampuan dalam berpikir secara analitis. Selain itu keberhasilan perempuan dalam memimpin suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan dalam berkomunikasi dan menghargai hubungan yang profesional. Pada

umumnya perempuan cenderung memiliki orientasi sosial, kedudukan yang sederajat, berdasarkan persamaan (*equality based*), peduli diri dan lebih bersifat asuh daripada laki-laki. Perempuan sebagai seorang pemimpin cenderung menjalankan dan menganut tipe kepemimpinan yang bersifat demokratis dan transformasional daripada kepemimpinan yang otokratik yang sering dianut oleh pemimpin laki-laki.

Sejalan dengan pendapat Valentine dan Godkin, hasil penelitian dari Djasmoredjo (2004) dalam Muljani dkk (2013:136), sebagai tinjauan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dipersepsikan oleh bawahannya memiliki karakteristik mengasuh (*nurturing characteristic*). Karakteristik ini dirasakan oleh para karyawan dapat memberikan motivasi kepada mereka untuk berkinerja lebih baik dan mencapai prestasi kerja seoptimal mungkin. Lebih lanjut dengan karakteristik mengasuh yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin perempuan para karyawan/bawahan merasa diperhatikan ketika mereka memerlukan bimbingan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Perbedaan gender dalam gaya komunikasi dan taktik membuktikan bahwa laki-laki dan perempuan sangat berbeda dalam hal kepemimpinan. Jika dalam bidang komunikasi dan taktik telah mengalami perbedaan maka merupakan suatu hal lumrah jika

baik pemimpin laki-laki maupun perempuan memiliki persepsi yang berbeda dalam hal gaya kepemimpinan. Perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan menunjukkan bahwa baik laki-laki maupun perempuan memiliki keunggulan kepemimpinan disektor atau pekerjaan industri yang berbeda.

Perbedaan gender ini menimbulkan berbagai perbedaan antara laki-laki dan perempuan yaitu dalam bidang gaya kepemimpinan, gaya komunikasi dan penggunaan teknik persuasif. Seorang perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat *feminism relationship oriented leadership* sedangkan laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat *masculine task oriented/goal oriented leadership*. Dalam hal komunikasi laki-laki cenderung menggunakan bahasa yang bersifat mengerahkan dominasi, mempertahankan status dan mencapai hasil yang nyata/konkret sedangkan perempuan dalam paraktek komunikasinya selalu menggunakan bahasa yang bersifat ekspresif, tentatif dan sopan dalam suatu percakapan (Leaper, 1991; Maltz & Borker, 1982; Wood, 1996; Mason 1994; Gray, 1992; Tannen, 1990) dalam Merchant (2012:45).

Deborah Tannen (1990) dalam Devito (2008:88) menyatakan bahwa pada umumnya dalam praktek percakapan perempuan lebih sering mendengarkan daripada

berbicara/berargumentasi dengan tujuan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan lawan bicaranya sedangkan laki-laki dalam praktek percakapan/komunikasi selalu menggunakan kata-kata terkesan menunjukkan keahlian/keunggulannya, menekankan dan mendominasi interaksi serta mereka/laki-laki akan berbicara mengenai hal-hal yang mereka laporkan saja. Di lain sisi perempuan dalam berkomunikasi cenderung tidak menggunakan kata-kata yang terkesan menunjukkan kunggulannya dan lebih tertarik untuk membicarakan masalah-masalah yang berkaitan dengan perasaan dan hubungan.

Tannen mengatakan bahwa tujuan dari laki-laki dalam melakukan aktivitas percakapan/komunikasi adalah untuk mendapatkan rasa hormat/respek dari lawan bicaranya terhadap dirinya, sehingga kebanyakan laki-laki cenderung menggunakan kata-kata yang terkesan menunjukkan pengetahuan dan keahliannya sedangkan tujuan perempuan dalam melakukan aktivitas percakapan/komunikasi adalah agar disukai dan dihargai oleh lawan bicaranya maka pada umumnya dalam berkomunikasi kebanyakan perempuan selalu menggunakan kata-kata yang mengekspresikan persetujuan.

Selain menyebabkan gaya komunikasi antara laki-laki dan perempuan menjadi berbeda, perbedaan gender ini juga memengaruhi taktik persuasif antara laki-laki dan perempuan, dimana laki-laki cenderung menggunakan taktik persuasif berupa daya tarik pribadi, konsultasi, ketegasan dan daya tarik inspirasional sementara perempuan cenderung menggunakan taktik persuasif berupa konsultasi, daya tarik inspirasional dan menjilat lebih dengan perempuan lain dan melakukan pertukaran taktik dengan laki-laki (Carli, 1999; Carothers & Allen, 1999; Dubrin, 1991; Lamude, 1993; White, 1998) dalam Merchant (2012:24). Seorang pemimpin perempuan juga dideskripsikan sebagai seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan perawatan (*take care leadership approach*) sedangkan laki-laki cenderung menggunakan pendekatan perubahan (*take change leadership approach*) (Martell & DeSmet, 2001; Yulk, 1994; Hater & Bass, 1998) dalam Merchant (2012:33).

Perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan ini tidak seharusnya dipandang sebagai suatu hal yang bersifat kompetitif. Untuk saat ini perempuan memang belum dapat menjadi pemimpin yang baik seperti laki-laki, mereka hanya memiliki keahlian dan gaya kepemimpinan yang berbeda karena perbedaan gender psikologis mereka. Masalah perbedaan gender ini tidak seharusnya digunakan untuk mendiskriminasi kaum laki-laki dan

perempuan, melainkan harus diterima dan dianalisis lebih lanjut sehingga pemimpin laki-laki dan pemimpin perempuan dapat ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka masing-masing.

Perbedaan psikologis dalam gaya komunikasi dan taktik antara laki-laki dan perempuan telah menyebabkan munculnya perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Perbedaan ini sering menciptakan stereotipe gender terhadap gambaran keterampilan dan kemampuan kepemimpinan perempuan secara negatif (selalu melihat dari sudut pandang negatif), dan hal tersebutlah yang membuat para perempuan sulit untuk memperoleh kesuksesan pada posisi manajemen. Dalam upaya untuk mengatasi stereotipe gender dan bias, perusahaan/organisasi harus secara aktif terlibat dalam proses penciptaan inisiatif yang dapat membantu kemajuan kepemimpinan perempuan. Jika perusahaan dapat menghapus berbagai hambatan yang menghalangi pemimpin perempuan dari kesuksesan maka perusahaan tidak hanya akan merasakan peningkatan perempuan dalam posisi manajemen dalam tempat kerja, tapi perusahaan juga akan melihat keuntungan tambahan yang datang secara bersamaan dengan gaya kepemimpinan dan keterampilan berbeda.

Terdapat suatu stereotipe gender yang dikaitkan dengan masalah kepemimpinan. Dalam sebuah studi mengidentifikasi

beberapa perbedaan antara laki-laki dan perempuan yaitu bahwa laki-laki lebih fokus terhadap hal-hal yang berhubungan dengan finansial dan gaji sedangkan perempuan lebih fokus terhadap pembentukan hubungan/relasi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan/organisasi, dalam prakteknya laki-laki cenderung bersifat kompetitif sedangkan perempuan lebih fokus pada bidang kerjasama dengan orang lain, laki-laki cenderung mudah puas dengan pekerjaannya sedangkan perempuan cenderung bersifat ragu-ragu atau tidak yakin pada pekerjaannya dan laki-laki dalam prakteknya mengharapkan status dan penghargaan sedangkan perempuan tidak menginginkan status ataupun penghargaan (Pitarto, 2007:126) .

Pada dasarnya gaya kepemimpinan yang dianut oleh laki-laki dan perempuan itu memang berbeda satu sama lain namun perbedaan tersebut bukan berarti menunjukkan bahwa salah satu dari gaya kepemimpinan tersebut mendominasi gaya kepemimpinan yang lain. Perbedaan tersebut mungkin timbul dari cara bagaimana seorang laki-laki dan perempuan memandang dan mamaknai kepemimpinan. Laki-laki cenderung mempersepsikan kepemimpinan sebagai pembimbingan (*leading*) sedangkan perempuan cenderung mempersepsikan kepemimpinan sebagai suatu fasilitas yang memperlancar jalannya kepemimpinan (*facilitating*) (Schaefer, 1985) dalam Growe (2013:3).

Walaupun pemimpin laki-laki dan perempuan melakukan tugas yang sama dalam melaksanakan pekerjaan mereka, tetap saja terdapat beberapa aspek yang berbeda dari pekerjaan yang ditekankan seperti dalam praktek kepemimpinan, perempuan selalu mengutamakan dan merangkul hubungan antara satu pihak dengan pihak lainnya, saling berbagi dan orientasi pada proses bukan pada hasil sedangkan dalam prakteknya laki-laki selalu fokus pada penyelesaian tugas, mencapai tujuan, penimbunan informasi dan mengutamakan kemenangan/hasil ketimbang proses (Chliwniak, 1997) dalam Growe (2013:3). Perempuan cenderung memimpin dengan melibatkan dan mendasarkan pada karisma, keahlian, kontak dan keahlian interpersonal dalam memengaruhi orang lain sebaliknya laki-laki dalam memimpin selalu menganut gaya kepemimpinan yang mendasar pada kontrol dan perintah. Mereka cenderung menggunakan kekuatan dari jabatan (*position power*) dalam memengaruhi bawahannya.

Penelitian mengenai hubungan gender dan kepemimpinan juga dilakukan dan dikemukakan oleh Sara Levinson, seorang presiden property NFL, Inc di New York. Ia mengungkapkan pertanyaan secara langsung dalam sebuah cara tanya jawab dengan seluruh anggota laki-laki yang ada ditimnya. Ia menanyakan “apakah kepemimpinan saya berbeda dengan laki-laki?” dan para karyawan laki-laki tersebut menjawab “ya”. (Sudarmo, 2008)

dalam Wirawan (2013:503). Jawaban ini cukup memberikan dukungan bahwa memang benar terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan.

A. Perempuan cenderung lebih memiliki perilaku yang demokratis dan partisipatif seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, gaya seperti ini mengacu pada gaya kepemimpinan interaktif, gaya kepemimpinan seperti ini memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang bersifat transformasional yakni inspirasional.

B. Berbeda dengan laki-laki yang cenderung lebih mengarah pada perilaku yang *directive* (mendasarkan pada instruksi) dan *assertive* (cenderung agresif dan dogmatik) dan menggunakan otoritas yang biasanya ia miliki untuk melakukan kontrol dan komando.

Aburdene dan Naisbitt dalam Growe (2013:5) menjelaskan 25 perilaku yang menjadi ciri kepemimpinan perempuan dimana perilaku tersebut diklasifikasikan kedalam enam pola sentral yang diidentifikasi sebagai perilaku yang bersifat memberdayakan, restrukturisasi, mengajar, memberikan teladan, mendorong keterbukaan dan merangsang pertanyaan. Dilain sisi Gillet-Karam

dalam jurnal karya Roslin Growe (2013:5) juga menjabarkan empat perilaku kepemimpinan perempuan yaitu:

A. Perilaku visi (*a vision behavior*). Dalam perilaku visi ini seorang pemimpin perempuan akan mengambil resiko yang tepat untuk membawa perubahan

B. Perilaku orang (*a people behavior*). Dalam perilaku orang ini seorang pemimpin perempuan memberikan kepedulian dan rasa hormat terhadap perbedaan individu.

C. Perilaku memengaruhi (*influence behavior*). Dalam perilaku memengaruhi ini seorang pemimpin perempuan bersikap kolaboratif.

D. Perilaku nilai-nilai (*values behavior*). Dalam perilaku nilai-nilai ini seorang pemimpin perempuan menghabiskan waktu untuk membangun kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan ataupun antar sesama bawahan.

### **2.2.3. Konsep Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi dalam beroperasi membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja yang baik hanya dapat dicapai dengan memiliki sumber daya manusia yang baik pula oleh karena itu karyawan merupakan aset terpenting bagi perusahaan maka banyak hal

yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik merupakan sasaran atau tujuan perusahaan dalam mencapai produktivitas yang baik pula (Fatmawati, 2013:2).

Agar memperoleh sumber daya manusia yang baik, maka diperlukan adanya penilaian kinerja karyawan pada sebuah perusahaan yang dapat membawa pengaruh positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Pada dasarnya setiap karyawan ingin menunjukkan performa atau kinerja yang baik bagi perusahaannya, untuk itu perusahaan sendiri juga memperhatikan keinginan dan kebutuhan karyawannya jadi sudah selayaknya sebuah perusahaan memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan secara individual dapat mendukung kinerja sebuah perusahaan secara keseluruhan (Fatmawati, 2013:5).

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67).

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Lebih lanjut Mathis dan

Jackson (2002:8) memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat dari kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Mathis dan Jackson (2002:81) juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67).

Selain itu kinerja juga sering diartikan sebagai suatu variabel yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau melalui variabel perantara atau mediasi. Menurut Wirawan (2013:731-732) kinerja dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu kinerja sumber daya manusia dan kinerja non sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia dikelompokkan lagi menjadi beberapa bagian yaitu: kinerja individual pegawai dan kinerja kelompok. Kinerja non sumber daya manusia juga dikelompokkan lagi menjadi beberapa bagian yaitu: kinerja produksi, kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan kinerja peralatan.

Sebenarnya kinerja non sumber daya manusia merupakan hasil daripada kinerja sumber daya manusia. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin dalam menciptakan visi dan memengaruhi para pengikutnya/bawahannya (sumber daya manusia) agar para pengikutnya/bawahannya bergerak sesuai dengan keinginan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja dan dalam bahasa Inggris sering disebut dengan *performance* adalah keluaran/output yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia/pegawai dalam kurun waktu tertentu.

Dalam buku *performance appraisal* (Rivai, 2005:50) mengungkapkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **2.2.3.1. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). hal ini sesuai dengan pendapat (Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2004:67) yang merumuskan bahwa :

A. *Human Performance = Ability + Motivation*

B. *Motivation = Attitude + Situation*

C. *Ability = Knowledge + Skill*

Menurut (Mangkunegara, 2004:16-17) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

A. Faktor kemampuan, dimana secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

B. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai agar tetap terarah dalam mencapai tujuan kerjanya.

C. Faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja pada suatu organisasi ini sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas yang memadai. Kondisi lingkungan organisasi ini lebih

banyak tergantung dan diciptakan oleh pemimpin perusahaan/organisasi tersebut, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan oleh pemimpin. Pada umumnya pola komunikasi memegang peranan penting dalam penciptakan lingkungan kerja, karena jika pada dasarnya seorang pemimpin telah menanamkan pola komunikasi yang kompleks antara atasan dan bawahan maka secara otomatis suasana lingkungan kerja akan menjadi tidak kondusif dan nyaman bagi para karyawan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

#### **2.2.3.2. Penilaian dan Pengukuran Kinerja**

Setiap pegawai yang melaksanakan pekerjaan dan profesi memiliki uraian tugasnya masing-masing. Kinerja pegawai dievaluasi apakah dalam melaksanakan pekerjaan atau profesinya ia memenuhi standar kinerjanya. Wirawan (2013:733) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis yaitu:

- A. Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dapat dalam bentuk barang maupun jasa yang dapat

diukur secara kuantitas kualitasnya. Misalnya seorang penjahit berapa banyak kemeja yang dihasilkan selama 1 bulan dan bagaimana dengan kualitasnya apakah memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan atau belum.

B. Perilaku kerja, ketika berada ditempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, pegawai melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Contoh ketika dokter melakukan praktek dirumah sakit , dokter berperilaku kerja sesuai dengan kode etik kedokteran yang ada akan tetapi ketika ia berada diluar rumah sakit ia berperilaku pribadi (sesuai dengan kepribadiannya).

C. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pengawal dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya seorang pilot penerbang pesawat tempur harus mempunyai sifat pribadi yang tak takut pada ketinggian, dia berani menghadapi musuh nya, berani mengambil resiko pesawatnya tertembak rudal bahkan sampai tewas dalam pertempuran.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian

atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut (Rivai, 2005:55) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :

- A. Meningkatkan motivasi
- B. Meningkatkan kepuasan kerja
- C. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- D. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
- E. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai :

- A. Meningkatkan kepuasan kerja
- B. Untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
- C. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
- D. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
- E. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan

3. Manfaat bagi perusahaan :

- A. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
- B. Meningkatkan kualitas komunikasi

C. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

D. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan Menurut (Hasibuan, 2002:59) adalah sebagai berikut:

A. Prestasi, Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan.

B. Kedisiplinan, Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

C. Kreatifitas, Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

D. Bekerja sama, Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

E. Kecakapan, Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

F. Tanggung jawab, Penilaian kesediaan karyawan dalam memper tanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2005:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia dkk (2001:226) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

A. Tahap identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan atau mengidentifikasi dimensi yang akan diukur. Dimensi merupakan aspek kinerja dalam menentukan kinerja kerja yang efektif, menurut Mejia (2001:227) dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu *quality of work*, *quantity of work* dan *interpersonal effectiveness*.

B. Pengukuran, merupakan inti dari proses penilaian kinerja. pada proses ini pihak manajemen menentukan dan mengelompokkan kinerja para pegawai mana yang buruk dan mana yang baik.

Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas. Untuk mengukur kinerja pegawai disamping instrumen evaluasi kinerja diperlukan juga standar kinerja pegawai. Menurut Wiarawan Domain kinerja pegawai dibandingkan dengan standar kinerja pegawai dan hasilnya adalah kinerja pegawai. Jika proses evaluasi kinerja sesuai dengan prosedur yang ada maka data kinerja pegawai juga akan valid dan reliabel. Akan tetapi pada proses evaluasi kinerja sering terjadi beberapa kesalahan atau error. Misalnya setiap pegawai tidak mempunyai standar kerja sehingga evaluasi kinerja hanya berdasarkan pada persepsi penilai sehingga proses pengukuran kinerja tersebut akan menjadi subjektif. Dalam system evaluasi kerja ini juga dapat terjadi *leniency error* dimana penilai memberikan nilai lebih tinggi dari yang seharusnya. selain itu dalam evaluasi kinerja juga dapat terjadi *severity error*, *central tendency error* dan *halo error*. Dalam *severity error*, penilai memberikan nilai lebih rendah dari yang

seharusnya; dalam *central tendency error* penilai memberikan nilai rata-rata terhadap semua indikator kinerja pegawai sedangkan dalam *halo error* penilai memberikan nilai yang sama pada semua indikator kinerja pegawai. Terdapat beberapa indikator pengukuran terhadap kinerja karyawan menurut Gomes (2003 : 134) yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari berbagai tindakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. *Dependability*: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja yang tepat pada waktu yang telah ditentukan.

7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal qualities*: menyangkut karakteristik, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

C. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai pada suatu organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Jadi sangat penting bagi atasan untuk memahami sudah sampai sejauh mana kemampuan dari para karyawannya, apakah para karyawan merasa termotivasi? Dan apakah lingkungan organisasi sudah nyaman bagi para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya? karena kinerja dari para karyawanlah yang membuat suatu perusahaan dapat bertahan pada era globalisasi yang penuh

dengan persaingan ketat ini selain itu dengan adanya kinerja karyawanlah sebuah perusahaan dapat beroperasi sebagaimana mestinya.

#### **2.2.4. Konsep Komunikasi Dalam Organisasi**

Menurut Wiryanto (2004:9) komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Menurut Pace & Faules (2001:3) komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi diantara individu dalam lingkungan organisasi, dan arus komunikasinya terikat pada suatu hierarki atau struktur organisasi yang meliputi komunikasi vertikal (komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas) serta komunikasi horizontal yaitu komunikasi antar sesam rekan kerja pada tingkatan yang sama.

Dalam kehidupan kita sehari-hari, komunikasi merupakan suatu tindakan yang memungkinkan kita mampu menerima dan memberikan informasi atau pesan sesuai dengan apa yang kita butuhkan. Secara teoretis, kita mengenal beragam tindakan komunikasi berdasarkan pada konteks di mana komunikasi tersebut dilakukan, yaitu konteks komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi dan komunikasi massa.

Dalam organisasi, komunikasi merupakan hal yang penting dalam menjalankan fungsi manajemen yaitu sebagai alat untuk mengarahkan,

memotivasi, memonitor serta mengevaluasi pelaksanaan aktivitas agar terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi sangat penting dan layak untuk dipelajari, karena sekarang ini banyak orang yang tertarik dan memberi perhatian kepadanya guna mengetahui prinsip dan keahlian komunikasi yang dapat dimanfaatkan untuk dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan tujuan organisasi, baik organisasi komersial seperti lembaga bisnis dan industri ataupun organisasi sosial seperti lembaga rumah sakit maupun institusi pendidikan.

Di samping itu penting juga mempelajari arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi, yaitu arus komunikasi vertikal yang terdiri dari arus komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*) dan arus komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*) Berita arus komunikasi yang berlangsung antara dan di antara bagian ataupun karyawan dalam jenjang atau tingkatan yang sama. Arus komunikasi ini dikenal dengan nama komunikasi horizontal.

Pada umumnya *Downward Communication* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan sifatnya selalu memberikan instruksi atau perintah (pemberian *job instruction*, adanya penjelasan dari pimpinan kenapa pekerjaan tersebut harus dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dan pemberian motivasi kepada karyawan agar mereka dapat bekerja lebih baik. Sedangkan *Upward Communication* merupakan aliran komunikasi yang dimulai dari

bawahan ke atasan dan pada umumnya fungsi dari *downward communication* ini adalah untuk menyampaikan berbagai informasi terkait dengan tugas yang telah dikerjakan (melaporkan kepada atasan bagaimana progress dari sebuah proyek yang dikerjakan oleh karyawan), melaporkan/menyampaikan beberapa hal yang menjadi hambatan bagi karyawan/bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas atau proyek, menyampaikan kritik dan saran dari bawahan kepada atasan terkait dengan suatu hal yang terjadi dalam lingkup organisasi dan menyampaikan keluhan dari bawahan kepada atasan baik itu keluhan yang berkaitan dengan diri sendiri maupun pekerjaan.

Seorang pemimpin yang baik harus dapat melaksanakan komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah dengan baik dan seimbang karena dengan seperti itu seorang bawahan memiliki arahan dalam bekerja apa yang harus ia lakukan dan tentunya yang paling penting adalah memotivasi bawahan agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

Peran komunikasi disini sangatlah penting dalam hal kepemimpinan dan kinerja karena jika proses komunikasi antara atasan dan bawahan terhambat dan tidak jelas maka akan menimbulkan penurunan kinerja pada karyawan yang disebabkan oleh ketidakjelasan komunikasi berupa pengarahan dan penentuan kerja apa saja yang harus dilakukan, bagaimana melakukan dan kapan harus melakukannya sehingga karyawan/bawahan menjadi bingung mengenai hal-hal apa saja yang harus mereka lakukan dan jika hal tersebut dibiarkan maka akan berdampak

pada penurunan kinerja karyawan selain itu jika komunikasi terhambat dan tidak jelas tentu juga akan berdampak pada kredibilitas pemimpin sebagai seorang komunikator yang pada akhirnya akan menyebabkan hilangnya kepercayaan karyawan/bawahan (*Employee Trust*) terhadap atasannya. Kepercayaan karyawan/bawahan terhadap atasannya dapat timbul salah satu dikarenakan adanya rasa kagum dan terkesan terhadap berbagai keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

#### **2.2.4.1. Perbedaan Karakteristik Komunikasi Antara Laki-Laki dan Perempuan**

Gaya kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin juga sangat memengaruhi gaya komunikasi dari pemimpin itu sendiri. Laki-laki cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat *task oriented/goal oriented leadership* sehingga bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi pun lebih bersifat mengerahkan dominasi, mempertahankan status dan mencapai hasil yang nyata/konkret sedangkan perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat *relationship oriented leadership* sehingga bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi pun lebih bersifat ekspresif, tentatif dan sopan dalam suatu percakapan (Leaper, 1991; Maltz & Borker, 1982; Wood, 1996; Mason 1994; Gray, 1992; Tannen, 1990) dalam Merchant (2012:45).

Penelitian terkait dengan perbedaan gender ini menyimpulkan bahwa laki-laki cenderung menonjolkan diri dalam berkomunikasi dengan pihak lain dan mereka memandang percakapan dalam komunikasi sebagai sarana menuju hasil yang nyata/konkret seperti kekuasaan atau dominasi. Dilain sisi perempuan cenderung menonjolkan kerjasama orientasi nilai komunal yang melibatkan perhatian dengan orang lain, tidak mementingkan diri sendiri dan keinginan untuk menjadi satu dengan orang lain. Para perempuan menghargai dan menganut sistem percakapan yang membangun relasi/hubungan dengan pihak lain; bagi perempuan, proses komunikasi itu sendiri merupakan suatu hal yang berharga (Chodorow, 1989; Hartmann, 1991; Statham, 1987; Surrey, 1983) dalam Merchant (2012:18).

Penelitian akademik lainnya berpendapat bahwa perempuan kurang menggunakan pidato yang kuat dalam berkomunikasi, dimana mereka tidak sering menggunakan kata-kata yang menggambar janji/sumpah kepada pihak lain dan mereka juga berbicara lebih sopan (Lakoff, 1975) dalam Merchant (2012:18). Perempuan cenderung tidak terlalu suka menginterupsi atau menyela suatu pembicaraan dibandingkan dengan laki-laki, peneliti juga memberikan hipotesa bahwa kejadian seperti itu mungkin dikarenakan anggapan masyarakat terhadap status perempuan lebih

rendah daripada laki-laki (Thorne & Henley, 1975) dalam Merchant (2012:18).

Secara keseluruhan, penelitian diatas menunjukkan bahwa perempuan cenderung bersikap sosial-emosional dalam interaksinya dengan orang lain sedangkan laki-laki cenderung bersikap mandiri dan tidak emosional atau melekat dalam percakapan. Jadi secara singkatnya gaya kepemimpinan seorang laki-laki dan perempuan juga akan memengaruhi gaya komunikasi yang akan mereka gunakan dalam melakukan percakapan sehari-hari dengan pihak lain.

#### **2.2.4.2. Bentuk-Bentuk Komunikasi**

Selain itu juga terdapat beberapa bentuk komunikasi organisasi menurut Alvonco (2014:141-145) yaitu sebagai berikut:

Jika dilihat dari segi tingkat formalitasnya, komunikasi organisasi terbagi menjadi dua macam yaitu :

- A. **Komunikasi formal** adalah komunikasi yang terjadi dalam konteks kerja atau untuk kepentingan organisasi dan dilakukan oleh orang atau sekelompok orang dengan menggunakan kedudukannya dalam sebuah perusahaan. Tipe komunikasi ini terjadi melalui jalur hierarkis sesuai dengan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi formal dapat dilakukan dalam bentuk tertulis seperti laporan, surat, memo maupun dalam bentuk lisan seperti konsultasi, briefing, diskusi dan rapat.

B. Komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan oleh orang atau sekelompok orang tanpa menggunakan kedudukannya dalam sebuah perusahaan serta tidak dilakukan dalam konteks kerja atau untuk kepentingan organisasi. Biasanya komunikasi informal ini terjadi akibat dari adanya kesamaan pandangan, kebutuhan, harapan, perasaan ataupun kesamaan tugas dan dapat terjadi tanpa terikat oleh waktu, ruang dan tempat. Bentuk komunikasi informal ini misalnya ketika ngobrol ditengah jam kerja, pada saat makan siang sebelum ataupun setelah rapat. Sebenarnya komunikasi informal ini dapat digunakan untuk memperlancar dan mendukung jalannya komunikasi formal sehingga komunikasi formal ini dapat lebih mudah dipahami oleh bawahan dan dapat diterima oleh berbagai pihak dengan lebih baik serta dapat digunakan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kerja sama antara atasan dan bawahan maupun antar sesama bawahan. Pada saat

terjadi konflik atau ketika komunikasi formal menemui hambatan, maka dengan komunikasi informal dapat membuat suasana dan situasi menjadi lebih cair. Walaupun komunikasi informal memiliki berbagai kelebihan tetap saja penggunaan dan penerapan komunikasi informal ini yang tetap dikontrol karena bila tidak akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif dan tidak nyaman.

Berdasarkan jenis pesan yang disampaikan komunikasi dalam suatu organisasi terbagi menjadi dua macam yaitu :

- A. Komunikasi verbal. Aspek-aspek yang tercakup dalam komunikasi verbal adalah perbendaharaan kata-kata. Efektivitas komunikasi pada suatu organisasi akan tergantung pada pemilihan kata-kata yang tepat dan dapat dimengerti oleh penerima pesan (*receiver*). Selain itu usahakan pesan yang disampaikan bersifat singkat, padat dan jelas sehingga mudah dipahami oleh penerima pesan (*receiver*). Pada umumnya komunikasi verbal ini sering diterapkan atau digunakan secara lisan dan biasanya komunikasi lisan ini dilakukan secara dialogis atau dua arah (*two way communication*). Dimana proses penyampaian dan penerimaan pesan dilakukan secara langsung. Penerima pesan dapat

langsung bertanya dan pemberi pesan juga dapat langsung menilai seberapa jauh pesan tersebut dipahami dan diterima oleh penerima pesan. komunikasi lisan ini sering dilakukan baik secara vertikal antara atasan dan bawahan maupun horizontal antar rekan sekerja ataupun sekelompok orang misalnya dalam rapat. Dalam komunikasi lisan ini tidak hanya isi/konten pesan saja yang harus diperhatikan tapi yang perlu lebih diperhatikan adalah bagaimana pesan tersebut dapat disampaikan dengan baik. Cara penyampaian pesan meliputi intonasi suara, irama, kecepatan maupun volume suara yang memberikan dinamika dalam berbicara. Seorang atasan yang memotivasi bawahan dengan irama datar, volume suara yang rendah dan kecepatan bicara yang lambat, tidak akan memberikan dampak berarti bagi bawahannya justru dapat menurunkan motivasi dan kinerja dari bawahannya. Sebaliknya bila disampaikan dengan volume dan nada agak tinggi (bukan marah) dan menggunakan irama bicara yang bervariasi tentu akan memberikan dampak positif kepada bawahan dalam sehingga para bawahan merasa termotivasi dan terdorong dalam menjalankan pekerjaannya. Selain dinyatakan secara lisan

komunikasi verbal ini juga dapat dinyatakan secara tertulis. Komunikasi tertulis ini memang tidak mudah dilakukan dibandingkan dengan komunikasi lisan karena sebelum menuangkan dalam bentuk tulisan komunikator harus benar-benar memahami apa yang ingin disampaikan. Setelah mengetahui apa yang ingin disampaikan barulah dituang dalam bentuk kata-kata secara tertulis. Proses komunikasi tertulis ini memakan waktu yang cukup lama karena komunikator benar-benar harus memikirkan dengan baik-baik terkait dengan apa yang hendak mereka sampaikan jangan sampai orang lain menanggapi/menafsirkan pesan tersebut secara berbeda-beda atau yang sering disebut dengan pemaknaan ganda dan tidak sesuai dengan kehendak komunikator, jika terjadi pemaknaan ganda maka akan membuat orang lain yang menerima pesan tersebut menjadi bingung sehingga dapat menyebabkan terjadinya kegagalan komunikasi. Komunikasi tertulis ini memiliki efek yang bersifat jangka panjang karena komunikasi ini dapat dilakukan secara berulang-ulang tanpa harus melibatkan komunikator sebagai penyampai pesan. Dalam organisasi bentuk komunikasi tertulis

dapat berupa laporan, memorandum, surat atau surat elektronik (*e-mail*). Dalam komunikasi tertulis ini *feedback* tidak diberikan secara langsung, namun dibutuhkan jeda waktu tertentu karena setiap orang harus membaca dan memahami isi dari pesan yang diberikan terlebih dahulu dan untuk konteks *e-mail* belum tentu setiap orang membuka *e-mail* setiap hari, oleh karena itu *feedback* pada komunikasi tertulis bersifat tertunda tidak seperti *feedback* pada komunikasi lisan yang bersifat langsung (*immediate*). Namun seiring dengan perkembangan zaman kelemahan dari komunikasi tersebut pun dapat diatasi misalnya dengan kemunculan dari berbagai aplikasi jejaring sosial seperti facebook, twitter, path dan berbagai aplikasi yang memudahkan sebuah perusahaan dalam berkomunikasi dengan publiknya baik secara internal ataupun eksternal, selain itu dengan penggunaan aplikasi ini pihak perusahaan dapat mendapatkan *feedback* secara cepat dan langsung karena aplikasi jejaring social ini dapat menyampaikan dan mengirimkan pesan secara cepat dan tepat serta memiliki jangkauan yang luas.

B. Komunikasi non verbal merupakan suatu proses komunikasi yang dilakukan tanpa menggunakan kata-kata dan komunikasi ini meliputi ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh, gerak tubuh atau bahasa isyarat. Meskipun komunikasi nonverbal ini dilakukan tanpa menggunakan kata-kata, komunikasi ini tetap memberikan banyak makna dibandingkan dengan komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal ini juga sering digunakan oleh seseorang untuk memperkuat komunikasi verbal yang dilakukan contohnya pada saat seorang pemimpin memberikan pidato yang bersifat mendorong bawahannya maka seorang pemimpin harus menggunakan bahasa yang baik, jelas dan mudah dimengerti selain itu pidato dari pemimpin tersebut akan memberikan dampak yang besar bila pemimpin menambahkan komunikasi nonverbal pada pidatonya seperti ekspresi wajah yang serius dan bijaksana atau dengan gerakan tubuh yang menyatakan bahwa ia percaya diri dengan apa yang ia lakukan sehingga para bawahan yang melihat pun terasa termotivasi.

#### **2.2.4.3. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Fungsi dari komunikasi organisasi menurut Alvonco (2014:138) adalah sebagai berikut:

A. Fungsi informatif. Semua orang dalam organisasi pastinya membutuhkan informasi untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Oleh karena itu dibutuhkan proses komunikasi untuk dapat menyebarkan dan menyampaikan berbagai informasi tersebut secara merata.

B. Fungsi regulatif. Adanya komunikasi dalam suatu organisasi memungkinkan setiap orang dalam organisasi tersebut memiliki kejelasan aturan dalam bekerja. Dalam konteks ini komunikasi bersifat formal agar memiliki kekuatan dan kejelasan yang mengikat.

C. Fungsi persuasif. Dalam organisasi komunikasi yang paling sering dilakukan adalah komunikasi yang bersifat memengaruhi dan membuat individu dalam organisasi tersebut memiliki pemahaman dan bekerja atau mengambil tindakan sesuai dengan yang diharapkan oleh komunikator. Komunikasi tidak selalu terjadi secara formal atau sekedar memberikan instruksi yang kaku. Upaya untuk memengaruhi setiap individu dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan teknik-teknik tertentu ataupun melalui berbagai pendekatan yang bersifat personal.

D. Fungsi integratif. Komunikasi yang dilakukan sebagai sarana untuk saling berkoordinasi dan bekerja sama.

Adanya sarana untuk mempertemukan anggota organisasi ataupun sarana untuk menampung berbagai informasi yang ada secara kolektif serta memudahkan setiap individu untuk saling memahami keberadaan individu atau unit kerja lain dalam organisasi tersebut.

Dari berbagai fungsi-fungsi diatas dapat dilihat seberapa besar dan penting peranan komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi memungkinkan terjadinya pertukaran informasi atau *take and give* dalam melakukan pertukaran informasi, komunikasi dalam organisasi juga memungkinkan setiap orang untuk mengerti apa yang ada dalam pikiran seseorang dan dapat memahami apa yang dikehendaki oleh organisasi. Dengan demikian, setiap orang dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari dapat saling bekerja sama dan semua terarah pada tujuan yang diharapkan.

Melalui komunikasi dalam organisasi ini diharapkan dapat dicapai saling pengertian berupa kesamaan atau kesetaraan sudut pandang dan cara berpikir serta dapat menyelaraskan nilai-nilai pribadi yang diyakini oleh setiap individu. Hal ini penting dicapai karena tanpa adanya kesesuaian antarpribadi sulit bagi organisasi

untuk menjalin kerja sama baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama bawahan. Singkatnya komunikasi organisasi ini bertujuan untuk menyeleraskan pandangan dan nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu yang berada pada suatu organisasi (membangun *mutual understanding*).

#### **2.2.4.4. Jenis-Jenis Gaya Komunikasi**

Selain aliran/arus komunikasi juga terdapat Gaya komunikasi (*Communication Style*) yang didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

Terdapat enam gaya komunikasi yaitu *The Controlling Style*, *The Equalitarian Style*, *The Structuring Style*, *The Dynamic Style* dan *The Relinquishing Style* serta *The Withdrawal Style*.

##### **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. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one - way communicators* (hanya satu orang

yang memegang kekuasaan dan wewenang sehingga ia menjadi pusat informasi).

*The Controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

Gaya komunikasi *Controlling* ini yang paling sering kita jumpai dalam berbagai organisasi dimana proses komunikasinya dimulai dari atasan karena dia adalah orang yang memegang kuasa atau wewenang dalam suatu organisasi sehingga atasan sering kali menggunakan kekuasaan dan wewenang tersebut itu untuk memaksa bawahannya untuk turut memiliki pandangan atau opini yang sama dengan dirinya dan oleh karena itulah tidak jarang gaya komunikasi ini dianggap otoriter dan negatif oleh bawahan *dan masyarakat*.

### **B. *The Equalitarian Style***

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The Equalitarian Style Communication*

ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two - way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal.

Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

*The Equalitarian Style* ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

### ***C. The Structuring Style***

Gaya komunikasi yang terstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Pernyataan diatas makin di sempurnakan oleh Stogdill dan Coons dari *The Bureau of Business Research of Ohio State University*, dimana mereka menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau *Initiating Structure*. Stogdill dan Coons menjelaskan bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

### ***D. The Dynamic Style***

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau *sender*

memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawahi para wiraniaga (*salesmen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

#### ***E. The Relinquishing Style***

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*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 ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang konkret adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan ini bermakna bahwa dia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Dari beberapa paparan gaya komunikasi di atas maka dapat saya simpulkan bahwa *The Equalitarian Style Of Communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal dan paling sering digunakan dalam organisasi. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: *structuring*, *dynamic* dan *relinquishing* dapat digunakan secara strategik untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: *controlling*, dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produksi.

Selain itu melalui gaya komunikasi ini kita dapat menganalisis perbedaan seorang perempuan dan laki-laki dalam memimpin perusahaan, Tannen (1995) dalam Alvonco (2014:2)

menyatakan bahwa komunikasi merupakan tindakan penyeimbang secara berkelanjutan, mengurangi kebutuhan konflik untuk menjaga kerekatan hubungan dan kemandirian. Kerekatan hubungan menekankan pada kedekatan dan kebersamaan. Kemandirian menekankan pada pemisahan dan perbedaan. Perbedaan perempuan dan laki-laki dalam berkomunikasi adalah bahwa perempuan menekankan pada hubungan dan keakraban, sedangkan laki-laki berbicara dan menekankan status dan kemandirian. Secara singkatnya dapat dilihat pada tabel dibawah.

**Tabel 2.2. Gaya Komunikasi Menurut W Koehler, Karl W.E. Anatol, Ronald L. Applbaum (1976:48).**

<b>Gaya</b>	<b>Komunikator</b>	<b>Maksud</b>	<b>Tujuan</b>
<i>Controlling</i>	Memberi perintah, perhatian pada orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
<i>Equalitarian</i>	Akrab, hangat	Menstimulasi orang lain	Menekankan pengertian bersama ( <i>mutual understanding</i> )

<b>Structuring</b>	Objektif, tidak memihak	Mensistemisasi lingkungan kerja dan memantapkan struktur kerja	Menekankan pada ukuran, aturan dan prosedur yang digunakan
<b>Dynamic</b>	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan singkat
<b>Relinquishing</b>	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
<b>Withdrawal</b>	Independen/ dapat berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

Sumber: Jerry W Koehler, Kar I W.E. Anatol, Ronald L. Applbaum: *Organizational Communication, Behavioral Perspectives* .

### 2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sebagai jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Bungin (2014:85) mengatakan bahwa penggunaan hipotesis dalam penelitian karena hipotesis sesungguhnya baru sekadar jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan adanya hipotesis, penelitian menjadi jelas arah pengujiannya dengan kata lain hipotesis membimbing peneliti dalam melaksanakan penelitiannya dilapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data. Selain fungsinya sebagai petunjuk dalam proses penelitian, sesungguhnya eksistensi dari penelitian kuantitatif itu sendiri yang terpenting adalah untuk menguji hipotesis.

Fungsi dari hipotesis dalam suatu penelitian menurut Gulo (2002:56) adalah sebagai berikut :

- A. Memberikan penjelasan mengenai gejala-gejala serta memudahkan perluasan pengetahuan dalam suatu bidang
- B. Mengemukakan pertanyaan mengenai hubungan dua konsep yang secara langsung dapat diuji dalam penelitian
- C. Memberikan arah penelitian
- D. Memberikan kerangka pada penyusunan kesimpulan penelitian

### **2.3.1. Hipotesis Penelitian**

Gaya kepemimpinan yang dianut seorang pemimpin memiliki peranan yang penting terhadap fluktuasi kinerja karyawan pada suatu perusahaan selain itu masalah perbedaan gender juga sangat memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan karena perbedaan karakteristik antara pemimpin laki-laki dan perempuan dalam memimpin, dimana laki-laki cenderung menganut gaya kepemimpinan yang bersifat *task*

*oriented* sedangkan perempuan cenderung menganut gaya kepemimpinan yang bersifat *relationship oriented*, dimana perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan akan membawa pengaruh yang berbeda-beda pula terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi perusahaannya. Dari penjelasan diatas maka, saya sebagai peneliti menyimpulkan bahwa adanya atau terdapat pengaruh gaya kepemimpinan seorang perempuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Freeport Indonesia.

### 2.3.2. Hipotesis Statistik

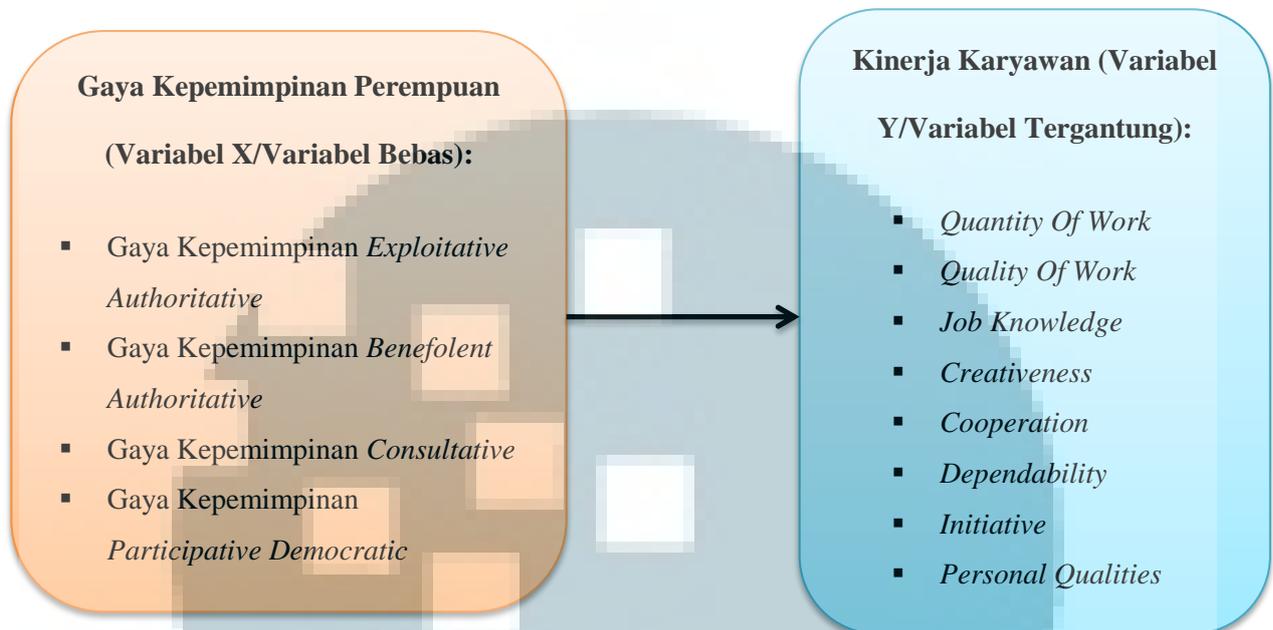
**H<sub>0</sub> :  $\mu = 0$** , Tidak ada atau tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*.

**H<sub>a</sub> :  $\mu \neq 0$** , ada atau terdapat pengaruh gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan di PT. Freeport Indonesia terhadap kinerja karyawan divisi *corporate communication*.

## 2.4. Kerangka Teoritis

Dari berbagai uraian pemikiran diatas maka berikut ini peneliti tampilkan bagan yang berisi kerangka pemikiran yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian ini. Dimana bagan tersebut berfungsi untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan perempuan (variabel X) terhadap kinerja karyawan (variabel Y).

**Gambar 2.1. Kerangka Teoritis Penelitian**



Kerangka teoritis diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan perempuan terbagi menjadi empat jenis sesuai dengan penjelasan teori empat sistem yang terdapat dalam teori *University Of Michigan* dimana menurut teori tersebut terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan gaya Kepemimpinan *Exploitative Authoritative*, gaya Kepemimpinan *Benefolent Authoritative*, gaya Kepemimpinan *Consultative* dan gaya Kepemimpinan *Participative Democratic* (Wirarawan, 2013:354-357). Berbagai jenis gaya kepemimpinan tersebut dapat memengaruhi fluktuasi dari kinerja karyawan dalam suatu perusahaan karena berbagai jenis gaya kepemimpinan tersebut memiliki ciri khas masing-masing dalam penerapannya pada perusahaan. Dimana pengukuran terhadap kinerja karyawan dapat ditentukan melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan akan pekerjaan, kreatifitas, kerja sama, dapat dipercaya, inisiatif dari bawahan dan kualitas yang dimiliki oleh bawahan itu sendiri (Gomes, 2003:134).

Dari bentuk kerangka teoritis diatas maka dapat disimpulkan bahwa tipe hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah hubungan asimetris bivariat. Pada hubungan asimetris, suatu variabel atau variabel-variabel bebas berhubungan dengan variabel-variabel terikat. Menurut Bungin (2014:79) hubungan asimetris ini mendeskripsikan bagaimana suatu variabel dapat memengaruhi variabel yang lain. hubungan bivariat adalah hubungan antara dua variabel yaitu variabel X dan variabel Y. Menurut Bungin (2014:82) dalam hubungan bivariat hanya terdapat dua variabel pokok yaitu variabel bebas dan variabel tergantung dimana variabel bebas memengaruhi variabel tergantung. Seperti pada kerangka teoritis diatas yang menyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel X/bebas berupa Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap variabel Y/tergantung berupa kinerja karyawan.

UMMN