

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja bermakna capaian kuantitatif pegawai sesuai tugas serta tanggung jawabnya (Lestari, 2017). Kinerja yaitu mengenai pelaksanaan tugas kerja beserta hasil perolehan dari tugas kerja tersebut. Definisi kinerja ialah peran dari fungsi dan keinginan dalam penyelesaian pekerjaan. Kinerja instansi diperoleh dari kinerja pegawai. Melalui kerja keras pegawai, target instansi dapat terpenuhi. Kepentingan organisasi adalah menghasilkan kinerja terbaik yang bisa diperoleh dari bagaimana sistem dalam organisasi itu berjalan (Wiratama, 2019). Semua organisasi yang memperkerjakan pegawai, mengharapkan kinerja optimal dari pegawainya. Kinerja organisasi secara keseluruhan diperoleh dari kinerja optimal pegawai. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh anggota organisasi yang berkualitas dan berkinerja optimal (Wulandarie, 2017: 1).

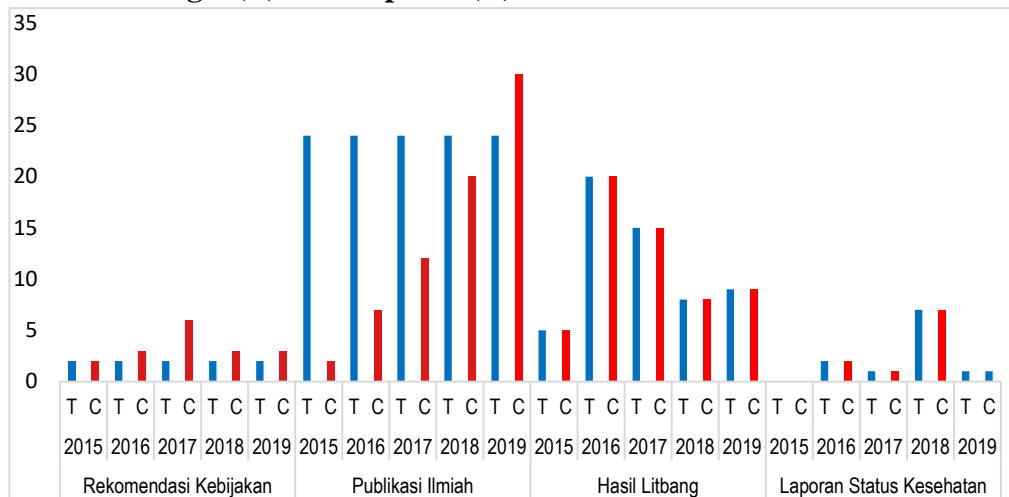
Target tiap-tiap instansi pemerintah dituangkan dalam dokumen resmi yang ditetapkan dan disepakati bersama oleh instansi tersebut dan struktur pemerintahan yang ada di atasnya. Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) merupakan dokumen resmi bagi instansi di bawah kementerian yang berisi target yang harus dicapai dalam periode tahunan dan lima tahunan. Target instansi yang telah ditetapkan ini, dievaluasi pada akhir tahun, diberikan penilaian dan digunakan untuk mengukur kinerja instansi tersebut. Jika target tercapai atau mampu melebihi

target maka tingkat akuntabilitas instansi tersebut masuk dalam kategori baik. Kinerja instansi bergantung pada capaian target yang dapat dipenuhinya.

Periode pemerintahan lima tahunan menetapkan visi dan misi dalam menjalankan pemerintahannya. Visi dan Misi diturunkan dalam bentuk program bagi masing-masing kementerian, untuk mewujudkan visi misi tersebut. Institusi yang berada di bawah kementerian memiliki target untuk mendukung program tersebut. Target instansi dibuat untuk jangka waktu satu dan lima tahun. Target ini menjadi tolok ukur keberhasilan institusi dalam mendukung program kementerian. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional (B2P2TOOT) merupakan instansi di bawah Kementerian Kesehatan. B2P2TOOT memiliki target tahunan dan lima tahunan untuk mendukung program Kementerian Kesehatan.

Sesuai dengan hasil capaian target institusi selama 5 tahun terakhir, B2P2TOOT belum dapat memenuhi target sesuai dengan yang tercantum dalam Indikator Kinerja Kegiatan. Terdapat satu indikator yang tidak dapat tercapai secara optimal. Indikator tersebut adalah '*Publikasi karya tulis ilmiah di bidang tanaman obat dan obat tradisional yang dimuat di media cetak dan atau elektronik nasional maupun internasional*'. Pencapaian target indikator merupakan sumbangsih dari pencapaian target individu. Target individu dan target institusi merupakan suatu kewajiban bersama yang harus dicapai. Kerjasama yang baik, berkesinambungan dan kondisi lingkungan yang mendukung diperlukan untuk mencapai target, baik target masing-masing pegawai maupun target instansi secara keseluruhan.

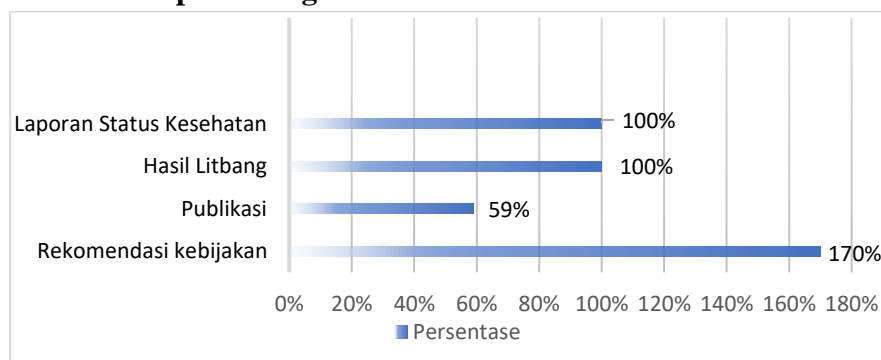
Tabel 1.1
Target (T) dan Capaian (C) IKK B2P2TOOT 2015-2019



Sumber: Laporan Kinerja B2P2TOOT 2019

Tabel di atas menampilkan bahwa B2P2TOOT belum dapat memenuhi target IKK secara optimal dalam masa pemerintahan 2015-2019. Terdapat salah satu target yang tidak dapat dicapai yaitu Publikasi Karya Tulis Ilmiah. Tabel di bawah menjelaskan mengenai capaian target IKK tahun 2015-2019 dalam persentase. Target publikasi ini tidak tercapai sesuai target, bahkan target akumulasi pada jangka waktu lima tahun hanya tercapai 59%, sesuai tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Total capaian target IKK B2P2TOOT tahun 2015-2019



Sumber: Laporan Kinerja B2P2TOOT 2019

Pencapaian target organisasi merupakan hasil dari kerjasama seluruh bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Setiap bagian memiliki fungsi masing-masing yang ditujukan untuk mencapai target organisasi. Kinerja menggambarkan keberhasilan organisasi dalam mengelola dan mengatur sumber dayanya, maka kinerja merupakan hal penting dalam pencapaian organisasi. Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kinerja organisasi berasal dari kinerja anggota organisasi. Faktor-faktor kinerja anggota organisasi adalah (Nitisemito, 2018: 109):

- 1) Perincian dan total imbalan yang diberikan
- 2) Pengaturan pekerjaan yang sesuai
- 3) Pelatihan dan peningkatan karir
- 4) Jaminan untuk masa depan (pesangon)
- 5) Interaksi dengan rekan kerja
- 6) Interaksi dengan pimpinan.

Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi bergantung pada kondisi organisasi. Ada kalanya kinerja organisasi belum mampu mencapai target dengan optimal. Kinerja yang kurang optimal dapat disebabkan oleh kurangnya kualitas kepemimpinan, kurangnya profesionalitas manajemen atau kurangnya teknik prosedur kerja yang baik. Pada prinsipnya, kinerja yang meningkat didukung oleh gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab sebagai dasar untuk peningkatan kinerja organisasi, serta berkomitmen dengan serius untuk melaksanakan proses tersebut.

Gaya kepemimpinan dan kemampuan manajemen yang baik merupakan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja (Pettigrew dalam Hintea, 2015).

Tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi tujuan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian keseluruhan sumber daya organisasi. Pemimpin yang baik tidak hanya memberikan suri tauladan, namun pemimpin harus bisa mengkoordinir, mengayomi, menyelesaikan masalah dan berani mengambil resiko. Gaya kepemimpinan merupakan tata cara mempengaruhi aktivitas-aktivitas kelompok yang sistematis berkaitan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan hal yang mendasar untuk mengelola tiap-tiap bagian sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda dalam organisasi secara bersama-sama dan harmonis (Stogdill dalam Kartono, 2017: 157)

Setiap pemimpin yang memegang jabatan pada suatu organisasi akan menunjukkan perbedaan gaya kepemimpinan. Pada kurun waktu tahun 2015-2019 terdapat 3 orang yang menjabat sebagai kepala B2P2TOOT. Kepala pertama menjabat pada tahun 2008-2016, kepala ke dua tahun 2016-2018 dan kepala ke tiga menjabat mulai 2018 hingga saat ini. Pergantian kepala di suatu institusi akan membawa perubahan dalam gaya kepemimpinan. Pergantian kepala sebanyak 3 kali dalam kurun waktu pencapaian target instansi 5 tahun merupakan sesuatu hal yang layak menjadi perhatian pada operasional suatu organisasi. Masing-masing kepala mempunyai perbedaan karakter pribadi dan kemampuan manajemen yang digunakan untuk menjalankan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diberikan akan berpengaruh dalam proses pencapaian target organisasi.

Keberhasilan instansi pemerintahan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ditentukan oleh dua faktor (Rasyid dalam Istiharoh, 2013), yaitu:

- 1) Kemampuan para pemimpin dan pendukungnya dalam mengenal dan memahami kepentingan dan peluang dalam pencapaian tujuan. Ini meliputi kualitas dan dorongan dari anggota organisasi.
- 2) Pencapaian efektivitas dan efisiensi pada operasional organisasi dalam pelaksanaan peranan-peranan. Ini berhubungan dengan pengorganisasian kebijakan dan terbangunnya sistem dan jaringan yang baik melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Rasyid menyebutkan bahwa para pemimpin akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas, tanggung jawab, kualitas kerja dan kinerja yang akan dicapai organisasi. Pemimpin mempunyai peran aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran yang krusial dalam penentuan faktor-faktor kesuksesan organisasi dan menunjukkan area organisasi yang berperan penting pada pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang kuat dan memiliki komitmen, mendorong kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab dan berusaha meningkatkan kinerja secara serius akan mendorong pencapaian kinerja organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi nirlaba berpengaruh penting dalam pencapaian kinerja organisasi, hal ini dikarenakan oleh (Wirjana, 2007: 120)

- 1) Kepemimpinan akan mendukung proses peningkatan kinerja.
- 2) Kepemimpinan akan mengenali pengguna output organisasi dan harapan serta kebutuhannya.
- 3) Kepemimpinan menetapkan visi, misi, nilai dan tujuan strategik organisasi.
- 4) Kepemimpinan menentukan metode penilaian output dan kinerja.
- 5) Kepemimpinan akan mengarahkan transformasi budaya organisasi.

- 6) Kepemimpinan akan menentukan tersedianya sarana dan prasarana peningkatan kinerja organisasi.

Komunikasi merupakan proses dimana individu saling berhubungan pada kelompok, organisasi dan masyarakat. Masing-masing individu memproduksi, menyampaikan, dan memakai informasi untuk berhubungan dengan lingkungannya. Komunikasi juga didefinisikan sebagai beberapa tahapan aktivitas yang berbeda namun berkaitan satu sama lain. Komunikasi berarti menyampaikan dan menerima informasi dari dan ke masing-masing individu demi terciptanya saling pengertian (Sundstrom dalam Martha, Diego dan Edlina, 2017). Pemimpin perlu memiliki kepiawaian dan keahlian berkomunikasi, karena komunikasi sangat diperlukan dalam organisasi. Hal ini berlaku untuk seluruh pemimpin dengan berbagai macam status, kedudukan, tipe organisasi, dan jalur komunikasi (Parker dalam Martha, Diego dan Edlina, 2017).

Organisasi profit maupun pelayanan publik perlu menciptakan iklim yang akan memfasilitasi komunikasi yang efektif dalam mengatur kegiatan pekerjaan terkait. Salah satu aspek penting dari pengorganisasian adalah kemampuan untuk berkomunikasi peran, harapan, tujuan dan visi organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa manajer menghabiskan dari 62% hingga 89% dari waktu mereka untuk terlibat dalam komunikasi. Komunikasi mayoritas dilakukan dengan interaksi komunikasi tatap muka (Mohammed dan Husein, 2013). Komunikasi dilakukan bertujuan untuk menginformasikan dan mendidik karyawan, memberikan motivasi kepada karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Keterampilan interaksi dalam dunia kerja diperlukan untuk membantu kelompok

kerja dan untuk membantu karyawan mencapai tujuan dan sasaran (Henderson dalam Mohammed dan Husein, 2013).

Prasyarat utama peningkatan kinerja anggota organisasi adalah iklim komunikasi organisasi yang kondusif (Triyono, 2015). Iklim komunikasi menjadi acuan yang mempengaruhi perilaku individu. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammed dan Husein (2013) untuk membandingkan iklim komunikasi di dua rumah sakit di Malaysia, menunjukkan bahwa organisasi berkinerja tinggi memiliki iklim komunikasi mendukung yang kuat daripada rumah sakit berkinerja rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang mendukung ditandai dengan kepedulian terhadap karyawan dan nilai-nilainya, kebutuhan dan tujuan. Hasil studi oleh Kogler dalam Mohammed dan Husein (2013) menyatakan bahwa iklim komunikasi yang mendukung kuat mengarah pada peningkatan produktivitas, profitabilitas dan kepuasan kerja. Usaha anggota organisasi dipengaruhi oleh iklim komunikasi, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang produktif ditentukan oleh iklim komunikasi. Iklim komunikasi menghubungkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia beserta hasil kerjanya (Pace dan Faules, 2018: 148).

Peningkatan kinerja pegawai tidak terlepas dari dukungan organisasi. Pegawai memerlukan dukungan organisasi yang dapat dirasakan dalam bekerja berupa gaji, penghargaan, promosi, dan lain-lain (Waileruny, 2014). Dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*) merupakan hal yang berpengaruh bagi pegawai, sebagai bukti bahwa hasil kerjanya dihargai dalam organisasi tersebut. Riset oleh Wiratama (2019) memperlihatkan jika kinerja dipengaruhi oleh dukungan organisasi.

Perceived organizational support menurut Colakoglu, Culha & Atay (2010), diartikan sebagaimana peran serta karyawan dihargai oleh organisasi dan organisasi peduli terhadap karyawan. Penghargaan yang ditinjau secara adil, pengambilan keputusan yang mempertimbangkan suara pegawai dan pengawasan organisasi yang suportif merupakan indikator dimana anggota merasa bahwa organisasi bersikap mendukung (Robbins, Stephen dan Timothy, 2008: 103). *Perceived organizational support* ialah satu penentu dalam peningkatan sikap pegawai untuk bekerja secara maksimal dalam meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai terhadap organisasi dipengaruhi oleh dukungan organisasi di tempat mereka bekerja (Mursidta, 2017). *Perceived organizational support* adalah aspek dalam peningkatan sikap pegawai untuk bekerja secara maksimal dalam meningkatkan kinerja (Yang, Rezitis, Zhu dan Ren, 2018).

Merujuk pada uraian mengenai faktor-faktor kinerja menurut Nitisemito (2018: 109) maka dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel pada faktor ‘interaksi dengan pimpinan’, iklim komunikasi merupakan variabel ‘interaksi dengan rekan kerja dan *perceived organizational support* merupakan variabel yang mewakili faktor perincian dan total imbalan yang diberikan, pengaturan pekerjaan yang sesuai, pelatihan dan peningkatan karir serta jaminan untuk masa depan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, peneliti terdorong untuk mengkaji gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di B2P2TOOT.

1.2 Perumusan Masalah

Target IKK B2P2TOOT tahun 2015-2019 pada Publikasi belum menunjukkan pencapaian target yang memuaskan. Secara akumulatif dari 120 publikasi yang ditargetkan baru tercapai 70 publikasi atau hanya mencapai 59% dari target. Tidak tercapainya target ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Kinerja organisasi berasal kinerja pegawainya. Target sesuai indikator yang tidak tercapai merupakan permasalahan yang tampak dalam penelitian ini. Tujuan organisasi yang harus dicapai bersama-sama oleh anggota organisasi adalah target kinerja. Masing-masing anggota organisasi berperan dan memiliki kontribusi demi tercapainya target tersebut. Pencapaian target organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh aspek internal dan eksternal. Aspek internal organisasi yang berdampak kepada kinerja pegawai antara lain: disiplin, motivasi dan kepuasan kerja. Aspek eksternal organisasi yang berdampak pada kinerja yaitu: area kerja, imbalan, dukungan organisasi, struktur manajemen dan gaya kepemimpinan. Aspek-aspek tersebut perlu diperhatikan agar pegawai dapat mencapai kinerja yang optimal (Furqon, Risal dan Qomariyah, 2019).

Sesuai latar belakang dan uraian di atas, kinerja organisasi antara lain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support*. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda-beda berperan dalam mempengaruhi jalannya organisasi. Pemimpin berkewajiban untuk mengarahkan dan mengelola organisasi agar target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dari hal ini dapat diketahui apakah organisasi tersebut menunjukkan kinerja yang baik atau tidak. Pemimpin yang menjadi panutan dalam hal ini adalah

seseorang dengan kedudukan jabatan tertinggi dalam organisasi, yaitu kepala organisasi.

Kegiatan komunikasi tidak dapat dipisahkan di dalam operasional organisasi. Situasi kondusif bagi pegawai diciptakan dari iklim komunikasi organisasi yang baik. Kinerja pegawai dapat sangat dipengaruhi oleh iklim komunikasi, karena iklim mempengaruhi kegiatan operasional suatu organisasi. Kegiatan itu meliputi seluruh dalam pencapaian target atau tujuan organisasi.

Perceived organizational support juga merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dukungan yang baik dari organisasi akan menimbulkan perasaan ingin membalas atau memberikan timbal balik untuk hal-hal yang dilakukan organisasi. Timbal balik ini berupa keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Berlandaskan pada latar belakang dan penjelasan tersebut, beberapa pertanyaan pada penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu?
- 2) Bagaimana pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu?
- 3) Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu?
- 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu.
- 2) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu.
- 3) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu.
- 4) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai B2P2TOOT Tawangmangu.

1.4 Implikasi Penelitian

1.4.1 Implikasi Akademis

Penelitian dimaksudkan mampu berkontribusi baik dalam ilmu pengetahuan maupun teori terlebih pada komunikasi organisasi dalam hal keterpengaruhan antara dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 Implikasi Praktis

Penelitian dimaksudkan mampu memberi masukan berguna bagi B2P2TOOT Tawangmangu dalam mengelola organisasi berkaitan dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

1.4.3 Implikasi Sosial

Penelitian dimaksudkan mampu memberi manfaat pada pengelolaan organisasi serta masyarakat luas guna menciptakan kondisi organisasi yang mendukung pada upaya peningkatan kinerja pegawai dan aspek-aspek yang dapat berpengaruh.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Paradigma

Riset dilakukan dengan menggunakan paradigma positivistik. Paradigma ini memakai alur pikir deduktif, bahwa semua kenyataan berlaku umum dan memiliki ketentuan yang sama (Martono, 2010: 11). Berdasarkan dimensi penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif yaitu berusaha menerangkan bagaimana suatu fenomena atau gejala sosial dapat terjadi (Martono, 2010: 12). Penelitian eksplanatif bertujuan untuk mengaitkan pola-pola yang berbeda, tetapi mempunyai hubungan pola sebab akibat.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Secara ontologi penelitian kuantitatif beranggapan bahwa fenomena sosial bersifat nyata, dapat diamati, dapat diukur dengan indikator tertentu dan mempunyai struktur yang sama. Penelitian kuantitatif menyebutkan bahwa dipastikan segala perilaku manusia disebabkan oleh sesuatu hal yang berasal dari luar dirinya. Penelitian berlandaskan epistemologi bahwa terdapat jarak antara peneliti dan obyek penelitian. Landasan aksiologi menitik-beratkan pada obyektifitas.

Metodologi penelitian yaitu eksplanatif dengan menggunakan hipotesis penelitian untuk menguji teori. Teori digunakan sebagai landasan penyusunan hipotesis. Kuesioner penelitian diajukan kepada responden berasal dari turunan

konsep secara operasional. Penelitian deduktif menerangkan permasalahan dari sifat umum ke khusus, dengan menjelaskan kausalitas sebab akibat bertujuan untuk mengeneralisasi hasil penelitian dan teori yang digunakan.

1.5.2 State of The Art

Studi yang sudah dilaksanakan lebih dulu dapat digunakan untuk referensi dan pertimbangan. Informasi perkembangan penelitian pada tema yang diteliti dapat diperoleh dari penelitian pernah dilakukan sebelumnya. Tabel di bawah ini memuat penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan yaitu:

Tabel 1.3 State of the art

No	Judul dan Nama Pengarang	Tujuan	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja dalam Administrasi Publik Rumania. (Cristina Hintea, 2015)	Mengetahui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai prediktor kinerja organisasi di sektor publik. Teori kepemimpinan James McGregor Burns.	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada kinerja yang dirasakan, dengan kepemimpinan transformasional menjadi pendorong utama untuk hasil positif.
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. (Iqbal N, Anwar S dan Haider N, 2015)	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Teori Model Kontingensi Kepemimpinan Fiedler.	Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. (Studi pada BPBD Semarang) (Y.M. Yonatha Kristanto, 2015)	Mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Teori Iklim Komunikasi Organisasi Pace & Faules Analisis Regresi SPSS	Terdapat pengaruh yang positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, namun tidak signifikan serta iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4	Iklim Komunikasi dan Kinerja Organisasi: Sebuah Studi Perbandingan Antara Dua Organisasi Masyarakat. (Rosli Mohamed, 2013)	Menguji karakteristik interaksi yang mengembangkan iklim komunikasi dan dimensi komunikasi berhubungan dengan praktek ilmu komunikasi. Perbandingan antara Rumah Sakit KB dan AS di Malaysia. Teori Iklim Komunikasi Gibbs. Analisis SEM	Hasil analisis korelasi secara signifikan mendukung antara semua dimensi komunikasi dengan iklim komunikasi. Organisasi yang berkinerja tinggi memiliki iklim komunikasi yang mendukung lebih kuat daripada rumah sakit berkinerja rendah.
5	Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi (Studi pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah) (Rieka Hapsari Koesmastuti, 2015)	Mengkaji kinerja sistem komunikasi keorganisasian serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi (efektivitas organisasi). Teori Birokrasi Max Weber. Kuantitatif Deskriptif. Analisis Regresi SPSS	Delapan variabel audit komunikasi berhubungan positif dengan efektivitas organisasi. Enam variabel berpengaruh signifikan dan dua variabel tidak berpengaruh signifikan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi
6	Pengaruh Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Pekerjaan: Mediasi peran OBSE. (Studi pada National Iranian Drilling Company (NIDC) di Ahvaz, Iran (Nasrin Arshadi, Ghazal Hayavi, 2013)	Meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja, dengan memediasi peran harga diri berbasis organisasi (OBSE). Analisis Data: <i>Analysis of the Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi tinggi, maka kinerja pekerjaannya meningkat.
7	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. (Mursidta Silviana, 2017)	Meneliti pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik". Analisis Regresi: SPSS	<i>Perceived organizational support</i> menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik.

Sesuai dengan *state of the art* yang diuraikan di atas maka terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang disebutkan di atas merupakan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan internal organisasi. Gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* merupakan suatu kondisi yang didapatkan dan dirasakan oleh pegawai dalam lingkungan organisasi. Kondisi ini akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Kondisi yang bagus yang dirasakan oleh pegawai akan mendorong pegawai untuk mendapatkan hasil kinerja yang baik dan sebaliknya. Kondisi yang tidak baik tidak akan cukup mampu memberi dorongan bagi pegawai untuk bekerja dan berkinerja optimal sesuai target yang diharapkan oleh organisasi.

Penelitian ini mengulas hubungan kausalitas variabel gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* dengan menggunakan pendekatan birokrasi Max Webber, manajemen klasik Henri Fayol dan *perceived organizational support* oleh Rhoades dan Eisenberger. Penelitian ini dilakukan di salah satu institusi penelitian dan pengembangan kesehatan pemerintah.

1.5.3 Komunikasi Organisasi

Menurut Louis Forsdale komunikasi ialah suatu metode penyampaian simbol dengan tata cara tertentu sehingga melalui aturan tersebut satu sistem mampu dibangun, dijaga serta dilakukan perubahan (Muhammad, 2015: 2). Sedangkan Muhammad (2015: 4), mengartikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan verbal dan non verbal dengan tujuan agar terjadi perubahan perilaku.

Kast dan James E. Rosenzweig mendeskripsikan organisasi sebagai sekelompok individu dengan keterkaitan secara formal sebagai atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Uha, 2015: 3). Mereka mendefinisikan organisasi dalam hubungan sebagai berikut:

- 1) Merupakan sub sistem dari lingkungan yang lebih luas
- 2) Merupakan pengaturan dengan orientasi pada sasaran orang dan tujuan yang melingkupi.
- 3) Merupakan sub sistem teknik, individu menggunakan pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
- 4) Merupakan sub sistem struktur, individu yang bekerja sama dalam aktivitas terpadu
- 5) Merupakan sub sistem psikososial, individu dalam hubungan sosial
- 6) Merupakan sub sistem manajerial perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan semua kegiatan.

Menurut Schein organisasi merupakan pengaturan logis dari aktivitas individu dengan pengaturan kerja dan fungsi menggunakan hierarki kekuasaan dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan (Muhammad, 2015: 23). Organisasi ialah kumpulan unsur-unsur yang saling berkaitan. Organisasi berhubungan dengan aspek sosial karena subjek dan objek dalam organisasi adalah individu sebagai makhluk sosial yang diatur dengan nilai-nilai tertentu.

Komunikasi organisasi dijelaskan oleh Redding dan Sanborn sebagai penyampaian dan akseptasi informasi yang saling berkaitan pada suatu organisasi (Muhammad, 2015: 65). Devito mendeskripsikan komunikasi organisasi sebagai

proses dimana pesan dikirim dan disampaikan dalam suatu organisasi secara formal dan informal (Masmuh, 2013: 6). Komunikasi organisasi merupakan tampilan dan tafsiran pesan antar bagian-bagian komunikasi dalam organisasi tertentu (Pace dan Faules, 2018: 31). Organisasi dibentuk dari hubungan hierarki dari bagian-bagian komunikasi yang saling berhubungan. Tujuan organisasi dicapai dengan komunikasi. Pertukaran informasi berkaitan dengan komunikasi dalam organisasi. Informasi yang dimaksud berkenaan dengan perhitungan untung rugi, penilaian kinerja, pendapat pribadi berupa tulisan atau catatan, data dan laporan kegiatan (Pace dan Faules, 2018: 29). Komunikasi memungkinkan individu untuk mengorganisasi, mengkoordinir kegiatan mereka dalam pencapaian tujuan bersama (Masmuh, 2013: 7). Empat aliran komunikasi organisasi yang dijelaskan Pace dan Faules (2018: 184) adalah sebagai berikut:

1) Komunikasi Ke Bawah

Merupakan arus informasi dari kewenangan yang lebih tinggi ke kewenangan di bawahnya. Dua hal utama dari komunikasi ke bawah adalah jenis informasi apa yang diberikan oleh atasan ke pegawai dan bagaimana informasi tersebut disampaikan. Katz dan Kahn menerangkan bentuk informasi dalam komunikasi ini, yakni: a) tata cara pelaksanaan kerja, b) rancangan gagasan pelaksanaan kerja, c) kebijakan dan operasional organisasi, d) kinerja dari anggota, dan e) dorongan untuk bertanggung-jawab pada tugas (*sense of mission*) (Pace dan Faules, 2018: 185).

2) Komunikasi Ke Atas

Merupakan arus informasi dari kedudukan yang lebih rendah ke kedudukan di atasnya (penyelia). Permintaan informasi, permintaan masukan, pendapat anggota

dengan kedudukan yang lebih rendah yang ditujukan ke atasannya merupakan esensi komunikasi ke atas. Hal-hal yang harus dikomunikasikan ke atas adalah:

- a) Hal-hal yang dilakukan bawahan - tugas, performa, kemajuan, dan agenda untuk masa datang.
- b) Persoalan kerja yang belum ditemukan solusinya dan kemungkinan bantuan yang diperlukan.
- c) Masukan atau ide untuk koreksi dalam lingkungan organisasi.
- d) Pengungkapan perasaan dan pendapat bawahan mengenai pekerjaan, teman sejawat dan organisasi.

3) Komunikasi Horizontal

Merupakan arus informasi yang terjadi antar rekan kerja yang berada pada area kerja yang sama dengan tujuan untuk:

- a) Berkoordinasi dalam pekerjaan
- b) Berbagi informasi rancangan dan pelaksanaan kerja yang akan dilakukan
- c) Pemecahan masalah
- d) Pemahaman bersama
- e) Pendamaian, perundingan dan penengahan perbedaan
- f) Pengembangan dukungan antar anggota

4) Komunikasi Lintas Saluran

Merupakan arus komunikasi yang dilakukan melintasi jalur fungsional yang bukan merupakan atasan atau bawahan pegawai secara langsung. Menurut Davis, pegawai memiliki mobilitas yang tinggi untuk mendatangi bagian lain dan melakukan komunikasi informal (Pace dan Faules, 2018: 197). Staf spesialis sering melakukan

komunikasi ini dikarenakan tanggung jawabnya yang muncul di beberapa rantai otoritas perintah. Komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas untuk dilakukan pada waktu-waktu tertentu, terutama bagi pegawai dengan kedudukan yang lebih rendah (Pace dan Faules, 2018: 198). Dua kondisi yang harus dilakukan dalam melakukan komunikasi ini yaitu:

- a) Pegawai harus meminta ijin atasannya terlebih dahulu
- b) Pegawai harus melaporkan hasil pertemuannya kepada penyeliannya.

5) Komunikasi Informal, Pribadi atau Selentingan

Merupakan aliran informasi antar anggota tanpa mengaitkan dengan kedudukannya dalam organisasi dan bersifat lebih pribadi. Selentingan menurut Stein dalam Pace dan Faules (2018: 200) merupakan cara menyampaikan hal yang bersifat rahasia antar anggota yang tidak dapat dilakukan dari saluran lainnya.

Komunikasi organisasi terjadi di dalam organisasi maupun antar organisasi, bersifat formal maupun informal. Semakin bersifat formal, maka pesan yang disampaikan akan semakin terstruktur. Komunikasi formal merupakan komunikasi menurut struktur organisasi: komunikasi ke atas, ke bawah, maupun horizontal. Sedangkan komunikasi informal adalah yang terjadi di luar struktur organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan komunikasi kelompok, komunikasi antar pribadi, komunikasi intrapribadi dan juga komunikasi publik. Berdasarkan jumlah interaksi yang terjadi dalam komunikasi, terdapat 3 format komunikasi dalam organisasi yaitu: komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil dan yang terakhir adalah komunikasi publik (Muhammad, 2015: 159).

1) **Komunikasi Interpersonal**

Sistem komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dianggap sebagai dasar komunikasi yang menunjang keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi intrapersonal mempengaruhi komunikasi dan hubungan dengan individu lainnya. Persepsi individu memainkan peran penting dalam menginterpretasikan pesan. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi antara individu dengan individu lain yang dapat langsung diketahui balikkannya.

a) **Klasifikasi Komunikasi Interpersonal**

- Interaksi intim; dalam organisasi, hubungan ini dikembangkan dalam sistem komunikasi informal. Misalnya hubungan yang terlihat antara kedua orang teman baik dalam organisasi, yang mempunyai interaksi personal mungkin diluar peranan dan fungsinya di organisasi.
- Percakapan Sosial yaitu interaksi untuk menyenangkan seorang secara sederhana dengan sedikit berbicara. Jika dua orang atau lebih bersama-sama dan berbicara tentang perhatian, minat di luar organisasi seperti keluarga, olahraga dan isu politik.
- Interogasi atau pemeriksaan yaitu interaksi antara seseorang yang ada dalam kontrol, meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain.
- Wawancara yaitu bentuk komunikasi interpersonal dimana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab.

b) **Tujuan Komunikasi Interpersonal**

- Menemukan diri sendiri
- Menemukan dunia luar

- Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti
- Berubah sikap dan tingkah laku
- Untuk bermain dan kesenangan
- Untuk membantu

c) Hubungan Interpersonal yang efektif

Menurut Rogert hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi:

- Bertemu satu sama lain secara personal
- Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti
- Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan
- Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dari empati satu sama lain.
- Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti.
- Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain

2) Komunikasi Kelompok Kecil

Kelompok merupakan bagian integral dari suatu organisasi. Komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka.

a) Tujuan Komunikasi kelompok kecil

Tujuan personal

- Hubungan sosial; untuk dapat bergaul dengan yang lain
- Penyaluran; untuk menyalurkan perasaan
- Kelompok terapi; untuk membantu orang menghilangkan sikap-sikap atau perilaku mereka pada beberapa aspek kehidupan
- Belajar; gagasan dua orang lebih baik daripada gagasan satu orang saja

Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan

- Pembuatan keputusan; Orang-orang yang berkumpul dalam kelompok untuk membuat keputusan mengenai sesuatu, mendiskusikan alternatif dan membantu memutuskan mana yang terbaik untuk kelompok.
- Pemecahan Masalah; Masalah yang mereka usahakan menyelesaikannya mencakup bagaimana menyempurnakan produksi, bagaimana menyempurnakan hubungan yang kurang baik.

b) Kelompok kecil sebagai suatu sistem

Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai empat komponen dasar yaitu:

- Masukan, merupakan materi mentah dalam kelompok kecil seperti orang, informasi yang digunakan kelompok untuk berinteraksi. Anggota kelompok membawa kualitas tertentu seperti kepribadian, umur, sikap, nilai, kesehatan, pengetahuan, dan kemampuan memecahkan masalah.
- Proses, menunjukkan kepada semua proses internal yang terjadi dalam kelompok selama diskusi.

- Hasil, adalah keputusan atau penyelesaian yang dicapai oleh kelompok.
- Balikan, berisi respon yang mengikat sistem bersama. Balikan memberi masukan untuk pertemuan kelompok masa akan datang.

c) **Karakteristik kelompok kecil**

- Mempermudah pertemuan ramah tamah
- Personaliti kelompok. Sekelompok orang yang datang bersama akan membentuk identitas sendiri yang menjadikan personaliti kelompok.
- Kekompakan. Daya tarikan antar anggota dan keinginan untuk bersatu.
- Komitmen terhadap tugas. Aktivitas individu lain dalam kelompok yang dekat hubungannya dengan komitmen adalah motivasi.
- Besarnya kelompok. Besarnya kelompok tersebut mempunyai beberapa percabangan penting dalam kelompok.
- Norma kelompok. Aturan dan pedoman yang digunakan oleh kelompok itu sendiri, maupun beberapa faktor eksternal di luar kelompok.
- Saling bergantung satu sama lain. Anggota kelompok tergantung satu sama lain pada tingkatan tertentu, dan kurang pada seorang lainnya.

3) Komunikasi Publik

Merupakan pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi secara tatap muka maupun melalui media.

a) Kualitas yang membedakan komunikasi organisasi publik ini dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil adalah:

- Komunikasi publik berorientasi pada pembicara atau sumber. Komunikasi interpersonal dan kelompok kecil terdapat hubungan timbal

balik antara pembicara dengan penerima yang terlibat. Pada komunikasi organisasi publik, pembicara mendominasi hubungan.

- Komunikasi publik melibatkan sejumlah besar penerima. Komunikasi interpersonal biasanya ada 2 orang dan komunikasi kelompok kecil tidak lebih dari 5-7 orang penerima, pesan komunikasi publik dimaksudkan untuk menarik banyak orang, beratus-ratus atau berjuta-juta orang.
- Komunikasi publik kurang terdapat interaksi antara pembicara dan pendengar. Hal ini menjadikan kurangnya interaksi secara langsung terlebih jika pendengarnya makin banyak.
- Komunikasi publik menggunakan bahasa yang lebih umum agar dapat dipahami oleh pendengar. Biasanya sebelum presentasi pembicara telah mengetahui tipe khusus dari pendengar.

b) Tujuan Komunikasi Publik

- Memberikan informasi kepada sejumlah besar orang yang mengenal organisasi, misalnya aktivitas dan hasil produksi organisasi.
- Menjalin hubungan antara organisasi dengan masyarakat di luar organisasi seperti pemakaian jasa organisasi, pemakai hasil produksi organisasi dan masyarakat umum.
- Memberikan hiburan kepada sejumlah orang seperti menceritakan pengalaman yang menyenangkan kepada orang banyak.

c) Tipe Komunikasi Publik dalam Organisasi

- Presentasi Orientasi. Presentasi yang diberikan kepada anggota baru untuk memperkenalkan mereka dengan lingkungan kerja.

- Presentasi untuk latihan pekerjaan tertentu.
- Laporan status. Berupa informasi tentang status pada tiap sub unit organisasi. Laporan status mengalir menurut garis komando organisasi.
- Laporan kepada dewan pengurus. Laporan dari anggota organisasi kepada dewan pengurus atau yayasan yang membina organisasi.
- Rapat-rapat umum. Kegiatan utama untuk memberiinformasi pada seluruh karyawan, berkenan dengan kebijaksanaan umum atau peraturan baru yang perlu diketahui oleh karyawan, atau mengenai hal lainnya yang perlu diinformasikan secara tepat.

Bentuk kedua dari komunikasi publik dalam organisasi adalah untuk mencari komitmen. Komunikasi ini bermaksud untuk mempengaruhi pendengar melalui informasi yang diberikan. Tipe dari presentasi ini adalah:

- Presentasi pemasaran
- Presentasi memotivasi
- Presentasi penerimaan karyawan atau mahasiswa
- Pendekatan tim

1.5.4 Gaya Kepemimpinan

1.5.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hamphill & Coons, kepemimpinan adalah karakter individu yang mengarahkan kegiatan-kegiatan menuju satu tujuan yang diinginkan bersama (*shared goal*) dalam suatu kelompok (Yulk, 2015: 2). Rauch dan Behling mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana kegiatan-kegiatan suatu kelompok dipengaruhi dan dikoordinir untuk mencapai tujuan (Yulk, 2015:2).

Kepemimpinan berkaitan dengan sistem efek sosial, dimana seseorang secara sengaja mempengaruhi orang lain dengan mengarahkan kegiatan-kegiatan kaitannya dengan hubungan dalam suatu organisasi (Yulk,2015; 2). Robbin (2008: 40) menerangkan mengenai kepemimpinan yaitu kapabilitas individu dalam mengarahkan kelompok yang berorientasi pada tujuan.

Menurut Uha (2015: 115) gaya kepemimpinan ialah karakter spesifik seseorang yang digunakan pimpinan dengan tujuan untuk merubah pemahaman, perasaan, prinsip dan tingkah laku anggota dalam organisasi. Kepemimpinan antara satu individu dan individu yang lain akan berbeda. Perbedaan ini didasarkan pada perbedaan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan keseluruhan karakter pimpinan dalam mengarahkan bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bentuk tingkah laku dan program yang aplikasikan oleh pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2004 : 64). Gaya kepemimpinan merupakan tabiat, karakter, perilaku, dan kepribadian yang melekat pada diri seseorang yang tercermin dari tindakannya dan berbeda pada masing-masing pribadi (Kartono, 2017: 34). Thoha (2011: 303) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah standar etika tindakan yang ditujukan agar perilaku individu lain dapat berubah sesuai dengan yang diinginkannya.

Gaya kepemimpinan yaitu prinsip aturan yang diterapkan pimpinan agar bawahan dapat berperilaku mendorong pencapaian tujuan organisasi sehingga maka gaya kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Menurut definisi di atas kepemimpinan merupakan keseluruhan penggunaan pengaruh dan hubungan antar individu dapat mencakup kepemimpinan melalui

komunikasi. Seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain harus menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan kemampuan dan kesanggupan untuk mempengaruhi sesuatu atau orang lain.

Fungsi kepemimpinan adalah mengarahkan, mendidik, membina, menggerakkan, membangkitkan semangat kerja, mengelola organisasi, mewujudkan jalur komunikasi yang lancar, melaksanakan pengendalian dan mendorong anggota mencapai target, sesuai waktu dan perencanaan yang ditetapkan (Kartono, 2017: 93). Pemimpin akan berada dalam situasi dengan aturan-aturan dalam mengelola organisasi. Pemimpin mempunyai beberapa fungsi yang berkaitan dengan kedudukan dirinya dalam organisasi. Adapun fungsi kepemimpinan organisasional menurut Kartono (2005: 61) yakni:

- 1) Memprakarsasi sistem hierarki organisasi
- 2) Memelihara kelangsungan harmonisasi serta integritas untuk efektifitas operasional organisasi
- 3) Menyusun tujuan, memilih cara dan instrument terbaik agar tujuan tercapai
- 4) Menjadi penengah dalam perselisihan dan kontradiksi serta melakukan peninjauan dan peninjauan ulang
- 5) Melakukan koreksi, pergantian, pembaruan dan perbaikan organisasi

Kepemimpinan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh mempengaruhi kondisi organisasi. Demi tercapainya tujuan, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan dan mengatur jalannya organisasi. Pemimpin adalah orang yang tepat dengan skill dan kualitas kepemimpinan yang efektif. Menurut Stephen M. Shapiro pemimpin yang efektif adalah:

- 1) Mampu menciptakan *sense of urgensi*, perasaan dalam menentukan prioritas dalam keseluruhan bagian organisasi. Mampu menyalurkan rasa optimisme, kepercayaan diri, dan kepastian dalam menghadapi krisis.
- 2) Mampu mengidentifikasi dan menentukan sumberdaya yang terbaik dalam melaksanakan kegiatan organisasi.
- 3) Mampu menciptakan dan mengkomunikasikan visi tentang diri mereka. Mampu memberikan gambaran kepada anggota organisasi dan meyakinkan perubahan yang akan dicapai sesuai tujuan. Sehingga anggota organisasi akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam mencapai tujuan tersebut.
- 4) Mampu meyakinkan bawahan untuk terus berkembang dan melakukan perubahan. Kebutuhan akan adanya perubahan harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi.
- 5) Mampu menangani staf yang kurang memberikan dukungan bagi organisasi.
- 6) Mampu merealokasi anggota-anggota terbaik, sumber daya dan pengetahuan organisasi. Memiliki kekuatan untuk mengatasi permainan politik dalam organisasi, termasuk di dalamnya persoalan-persoalan manajerial (Elu dan Purwanto 2016: 3.29)

1.5.4.2 Teori Manajemen Administrasi – Henri Fayol

Teori manajemen administrasi menitikberatkan perhatian pada upaya peningkatan produktivitas. Teori organisasi klasik memfokuskan pada kebutuhan untuk menerapkan sistem cara-cara pengelolaan organisasi yang semakin kompleks (Hanafi, 2019:37). Manajemen merupakan fenomena universal. Menurut Junega, manajemen merupakan teknik sosial yang bertanggung jawab dalam merencanakan

dan mengatur operasional secara ekonomis dan berdaya guna di dalam suatu perusahaan yang mengarah pada suatu tujuan (Dolechek, 2019). Manajemen menurut Terry dan Franklin (Dolechek, 2019) merupakan sekumpulan fungsi yang saling berhubungan dan berproses secara dinamis. Kondisi manajemen ini berhubungan dengan perencanaan, operasional, pengaturan tujuan organisasi dengan usaha-usaha individu yang terkoneksi, terkoordinasi serta bekerja sama.

Fungsi manajemen dikemukakan pada awal 1900-an oleh Henri Fayol, seorang teori manajemen dari Prancis. Fayol merumuskan pendekatan kinerja pegawai secara berbeda yaitu dengan mempelajari keseluruhan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi (Albarran, 2006: 4). Fayol membagi kegiatan ke dalam enam kelompok yang berkaitan (Sheldrake, 2013: 47):

- 1) Aktivitas teknis (pembuatan, penerapan)
- 2) Aktivitas berorientasi keuntungan (jual beli, barter)
- 3) Aktivitas keuangan (pencarian dan pemakaian modal secara optimal)
- 4) Kegiatan keamanan (perlindungan properti dan hak milik orang-orang)
- 5) Kegiatan akuntansi (pencatatan persediaan, neraca, biaya, statistik)
- 6) Kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian)

Elemen-elemen manajerial yang diidentifikasi oleh Henri Fayol yaitu sebagai berikut (Sheldrake, 2013: 53):

- 1) *Planning* (perencanaan)

Melihat ke masa depan untuk menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana harus didasarkan pada sumber daya organisasi, jenis dan

pentingnya pekerjaan yang sedang berjalan dan kemungkinan tren di masa depan. Rencana yang ideal akan menggabungkan kesatuan, kontinuitas, fleksibilitas dan presisi.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengaturan pegawai & evaluasi pegawai tersebut. Penting adanya struktur dalam organisasi. Organisasi yang tumbuh menjadi lebih kompleks, sejumlah fungsi akan berkembang secara horizontal.

3) *Commanding* (pemberian komando)

Mengatur tugas-tugas bagi bawahan agar mendapatkan hasil yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Fayol, terdapat beberapa hal yang harus dicermati oleh seorang atasan yang memiliki komando, yakni:

- a) Mempunyai pemahaman mendalam terhadap pegawai di bawahnya
- b) Mengganti pegawai yang tidak kompeten
- c) Memiliki pengalaman dalam perjanjian dengan bisnis dan pegawainya
- d) Memberikan contoh yang baik
- e) Melakukan audit berkala dalam organisasi
- f) Menyatukan arah dan fokus kegiatan
- g) Tidak hanya berfokus pada dirinya sendiri
- h) Menumbuhkan persatuan, semangat, inisiatif dan loyalitas di antara para pegawai.

Prinsip-prinsip di atas mementingkan integritas pribadi dan kesatuan komando yang dilakukan dengan menjaga komunikasi yang baik dengan bawahannya.

4) *Coordination* (pengkoordinasian)

Keseluruhan kegiatan dalam organisasi dijaga dalam harmoni sehingga memudahkan pekerjaan dan mendukung keberhasilan. Menjaga keseimbangan antara berbagai kegiatan organisasi dapat dilakukan dengan adanya pertemuan berkala untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

5) *Control* (pengendalian)

Memastikan segala operasional organisasi berjalan sesuai rancangan, prinsip yang diterapkan dan instruksi yang dilakukan. Kontrol dilakukan dengan membandingkan antara tujuan dan kegiatan untuk memastikan organisasi berfungsi sesuai dengan perencanaan

Fayol (Sheldrake, 2013: 48) mengemukakan 14 prinsip organisasi (prinsip-prinsip dasar struktur organisasi dan praktik manajemen) yakni:

1) *Division of work* (pengelompokan kerja)

Bertujuan untuk mewujudkan pelaksanaan kerja yang lebih baik meskipun yang dilakukan dengan usaha yang serupa.

2) *Authority* (kewenangan serta dan beban kewajiban)

Merupakan hak untuk memerintah agar orang lain mematuhi. Otoritas 'pribadi' merupakan atribut dalam dirinya (kecerdasan, pengalaman, integritas dan kemampuan memimpin) yang diperlukan untuk melengkapi otoritas 'resmi' yaitu berasal dari posisinya dalam organisasi. Menurut Fayol, otoritas berkaitan dengan tanggung jawab dan pelaksanaannya yang tepat, sehingga diperlukan kemampuan untuk membuat penilaian dan menjatuhkan sanksi jika diperlukan.

3) *Discipline* (disiplin)

Merupakan suatu kepatuhan, penerapan peraturan, perilaku dan penghargaan yang dilakukan sesuai dengan kesepakatan antara pegawai dan perusahaan. Penerapan disiplin berbeda di masing-masing organisasi. Jika diperlukan penegakan disiplin dapat menggunakan sanksi seperti peringatan, denda, skorsing, demosi dan pemecatan yang sesuai dengan peraturan.

4) *Unity of command* (komando terpadu)

Seorang anggota seharusnya hanya menerima instruksi dari satu atasan saja. Adanya perintah ganda akan menimbulkan ketegangan, kebingungan dan konflik. Atasan yang posisinya jauh lebih tinggi tidak memberikan tugas ke bawahan langsung dengan melewati atasan yang berada di tengah-tengah. Jika tetap dilakukan maka akan menimbulkan keraguan bagi bawahan, ketidakpuasan atasan yang dilewati dan menimbulkan gangguan pada pekerjaan.

5) *Unity of direction* (kesatuan arah)

Merupakan satu kepala dan satu rencana pada organisasi yang memiliki tujuan yang sama. Kesatuan perintah mengharuskan tiap pegawai untuk menerima pesanan dari satu atasan saja.

6) *Subordination of individual significance to general significance* (sub ordinasi kebutuhan anggota dengan kepentingan umum)

Kebutuhan organisasi harus berada di atas kebutuhan pribadi atau kelompok. Masalah terbesar dalam manajemen adalah mendamaikan kepentingan umum dengan kepentingan individu dan kelompok.

7) *Remuneration* (pemberian hadiah)

Merupakan imbalan atas layanan yang diberikan. Tingkat upah yang diberikan perusahaan tidak hanya berkaitan dengan biaya hidup, ketersediaan tenaga kerja, lingkungan bisnis dan situasi ekonomi juga. Perusahaan dapat memberi kompensasi atas waktu, tingkat pekerjaan, upah per satuan, bonus, pembagian keuntungan dalam bentuk barang dan insentif non-finansial lain.

8) *Centralization* (sentralisasi atau pemusatan)

Dalam mempertimbangkan sejauh mana suatu organisasi harus memiliki struktur terpusat atau terdesentralisasi, organisasi tak ubahnya dianggap sebagai organisme hidup. Hal ini berkaitan dengan proporsi. Segala sesuatu yang terjadi untuk meningkatkan pentingnya peran bawahan adalah desentralisasi, segala yang dilakukan untuk menguranginya adalah sentralisasi.

9) *Line of authority* (jenjang hierarki)

Lebih dikenal sebagai hierarki dan saluran atau jalur komunikasi, yaitu rantai atasan dari otoritas tertinggi hingga terendah. Perlu adanya fasilitas komunikasi lateral antar anggota organisasi dengan peringkat yang sama untuk mempertahankan kontrol dan menghindari penundaan, serta tanpa prasyarat untuk melaporkan setiap kendala ke atas.

10) *Order* (keteraturan)

Fayol menekankan pentingnya desain pekerjaan dan teknik pemilihan staf yang tepat. Menjaga keseimbangan sumber daya manusia dengan benar bukanlah tugas yang mudah.

11) *Equity* (kesamarataan)

Kesamarataan merupakan kombinasi antara keadilan dan kebaikan. Hasil kerja dihitung untuk menentukan pengabdian kerja dan loyalitas pegawai. Atasan tetap harus mempertahankan kedisiplinan.

12) *Stability of personel* (stabilitas jabatan pegawai)

Merupakan hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan pegawai, pengembangan manajemen dan pergantian pegawai. Perlunya periode penyesuaian yang memungkinkan pegawai terlebih atasan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan situasi baru.

13) *Iniciative* (inisiatif)

Merupakan kemampuan untuk menyusun rencana dan memastikan keberhasilannya. Atasan harus mengorbankan ego pribadi untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menunjukkan inovasinya. Atasan yang mampu mengizinkan bawahan melaksanakan inisiatifnya sendiri jauh lebih unggul daripada atasan yang tidak dapat melakukannya.

14) *Esprit de corp* (kesatuan jiwa korp)

Merupakan membangun dan memelihara keharmonisan antar pegawai.

Fayol telah menggariskan pola yang melandasi konsep-konsep manajemen. Disamping konsep manajemen secara menyeluruh, Fayol juga telah menekankan dan menerangkan secara jelas, prinsip-prinsip kesatuan perintah dan pengarahan (Winardi, 2007: 18). Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan memberikan komando agar tujuan-tujuan organisasi dapat dilaksanakan. Pemimpin harus memberikan stimulus, mengkomunikasikan dan mengembangkan

pegawai yang ada di dalam organisasi agar pegawai mampu melaksanakan tugas secara optimal sesuai dengan rincian pekerjaan yang diberikan kepadanya. Seorang pemimpin mengetahui dan memahami unsur-unsur motif-motif pegawai sehingga mampu mendorong mereka untuk melaksanakan upayanya semaksimal mungkin.

Teori manajemen administrasi Fayol memuat cara pengelolaan organisasi dalam aspek manajerial. Penatakelolaan organisasi dalam aspek manajerial dapat digunakan sebagai strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Penatakelolaan organisasi berkaitan dengan pengelolaan komunikasi organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa teori manajemen administrasi Fayol berhubungan dengan strategi komunikasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pemimpin harus mempunyai syarat kriteria tertentu untuk bisa melakukan pengelolaan manajemen. Fayol menjelaskan lima kriteria yang harus dimiliki seseorang pemimpin, yaitu (Sukarna 2006: 58):

1) *Physical Quality*

Pemimpin harus memiliki kualitas fisik yang baik dan sehat. Kekuatan fisik diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif dan optimal. Diperlukan stamina fisik yang baik dan kuat untuk melakukan kegiatan kepemimpinan.

2) *Moral Quality*

Diperlukan tanggung jawab dari pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Moral dan perilaku yang baik adalah personalitas mutlak yang harus ada pada diri pemimpin untuk pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan peraturan.

3) *Mental Quality*

Mental yang kuat dan berkualitas akan mendorong pemimpin untuk mampu menyelesaikan kesulitan dan tantangan yang dihadapi dalam bekerja.

4) *Educational Quality*

Tingkat pengetahuan dan kualitas pendidikan diperlukan seorang pemimpin sesuai tugas dan bidangnya pekerjaannya. Hal ini berhubungan atas penempatan posisi dalam bidang pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

5) *Experience Quality*

Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh pimpinan akan mengembangkan intelektualitas serta pemahaman dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, pekerjaan untuk pencapaian tujuan.

Pengaruh kepemimpinan pada organisasi dapat dilakukan secara formal, yaitu pada tataran manajerial organisasi. Organisasi yang tersusun atas unit-unit memerlukan koordinasi agar mampu bekerja sama dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan. Organisasi tersusun dari koordinasi aktivitas kerjasama sekelompok orang yang berada dalam satu tujuan dengan kepemimpinan dan kekuasaan. (Kartono, 2017: 13). Pemimpin harus mampu mengarahkan dan memberi komando agar tugas-tugas dalam organisasi dapat dilaksanakan. Pemimpin juga harus mampu menggerakkan, mengkomunikasikan, mengembangkan dan memberikan stimulasi. Pemimpin harus memahami hal-hal yang mendasari motif anggota, sehingga mampu memotivasi untuk tujuan organisasi (Winardi, 2007: 19).

Hubungan pemimpin, kepemimpinan, organisasi, manajemen dan administrasi sangat erat. Kepemimpinan adalah cabang dari kelompok ilmu administrasi (Kartono, 2017: 2). Operasional organisasi yang berjalan dengan baik dan optimal merupakan hasil kerja pemimpin dalam memberikan pengarahan dan pengkoordinasian. Agar tercipta ketertiban dalam aktivitas organisasi, maka aturan pembagian pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan, hubungan antar pekerjaan, hubungan antar individu mutlak diperlukan. Kegiatan pengelolaan organisasi perlu dikendalikan oleh sesosok pemimpin. Pemimpin yang efektif, pandai dalam pengelolaan dan mendorong pegawai mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi semua elemen organisasi agar mau melakukan instruksi yang dia berikan dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin akan mencapai tujuan yang ditetapkan ketika semua elemen organisasi berhasil untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya dengan baik. Pride, Hughes, & Kapoor berpendapat bahwa pemimpin yang dapat melakukan fungsi ini dengan baik akan sangat berharga bagi sebuah organisasi karena mereka menciptakan ketertiban dari apa yang bisa menjadi kekacauan (Dolechek 2019).

Pemimpin mengarahkan dan memberikan perintah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengkoordinasikan bagian-bagian organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya. Koordinasi yang baik dalam suatu organisasi akan menciptakan situasi yang kondusif untuk mendapatkan tujuan. Kepemimpinan merupakan keahlian seseorang dalam mengatur, mempengaruhi, menggerakkan dan mengorganisasikan individu dalam organisasi dalam mendapatkan tujuan sesuai ketetapan.

Manajemen merupakan upaya terstruktur secara bersamaan untuk meraih tujuan organisasi. Manajemen membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin akan membawa organisasi berjalan terarah, mampu beroperasi secara optimal, dan mencapai tujuan. Hakikat administrasi adalah manajemen dan hakikat manajemen adalah kepemimpinan. Berdasarkan hal ini maka, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah hakikat manajemen maupun administrasi yang dikelola oleh manusia (Kartono, 2017: 167). Manajemen menciptakan kerjasama yang baik demi kelancaran kerja sehingga sumber daya dapat difungsikan dengan ideal demi memperoleh hasil setinggi-tingginya:

- 1) Individu bekerjasama dan berkomunikasi
- 2) Individu merasa memiliki organisasi dan bekerjasama demi tujuan organisasi
- 3) Organisasi dilengkapi dengan bermacam-macam sumber dan sarana
- 4) Adanya kerjasama memerlukan kegiatan manajemen
- 5) Adanya keteraturan dalam organisasi, tata peraturan, kewajiban dan operasional kerja, maka diperlukan manajemen untuk mengurus sumber daya
- 6) Administrasi dengan pengarah dan pimpinan diperlukan untuk pengorganisasian dan manajemen dari semua sumber.
- 7) Pimpinan dan kepemimpinan diperlukan agar organisasi berjalan teratur dan berlangsung pengarah serta pimpinan.

1.5.5 Iklim Komunikasi

1.5.5.1 Definisi Iklim Komunikasi

Menurut Chester I. Barnard, komunikasi menempati posisi penting dalam organisasi (Uha, 2015: 91). Teknik komunikasi akan menentukan struktur

organisasi, perluasan organisasi dan lingkup organisasi. Komunikasi akan mewujudkan kegiatan dalam organisasi. Iklim komunikasi pada organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting. Komunikasi merupakan cara bagi pegawai untuk berinteraksi, baik dengan atasan mereka atau antar divisi pada posisi sepadan atau dengan yang lain pada divisi yang berbeda dalam peningkatan kinerja.

Menurut Redding iklim komunikasi adalah peran kegiatan dalam organisasi sebagai cara menyatakan pada anggota bahwa organisasi memberi kepercayaan dan keleluasaan menerima resiko; memotivasi dan memberi beban kewajiban penyelesaian kerja; memberikan transparansi informasi, mendengar dengan perhatian tinggi; mempercayai informasi yang didapatkan dan keterbukaan anggota, secara aktif mengarahkan hingga anggota merasa dilibatkan dalam keputusan organisasi; memperhatikan pekerjaan yang memiliki tantangan dan bermutu tinggi (Pace dan Faules, 2018: 154). Tagiuri menjelaskan iklim komunikasi organisasi sebagai pengalaman anggota organisasi atas karakteristik yang kekal yang berasal dari lingkungan internal organisasi, yang mempengaruhi perilaku anggota dan dapat diuraikan sebagai kualitas tertentu dari lingkungan (Muhammad, 2015: 82).

Iklim komunikasi yang diliputi dengan rasa persaudaraan akan mendukung sesama anggota agar mampu terbuka dalam berkomunikasi, rileks dan ramah. Anggota yang tidak mampu berkomunikasi secara terbuka dan minimnya rasa persaudaraan merupakan akibat dari tidak adanya iklim komunikasi baik (Muhammad, 2015: 85). Iklim komunikasi digambarkan oleh Denis sebagai karakteristik pengetahuan yang obyektif tentang area internal organisasi, meliputi

pemahaman akan pesan dan kondisi organisasi berkaitan dengan pesan tersebut (Muhammad, 2015: 86). Tiga aspek dasar iklim komunikasi menurut Denis yaitu::

- 1) Persepsi atas sumber komunikasi serta kaitannya dengan organisasi.
 - a. Kepuasan anggota (atasan, rekan kerja, dan bawahan) terhadap sumber informasi
 - b. Urgensi kepentingan sumber informasi tersebut
 - c. Urgensi kepercayaan sumber informasi tersebut
 - d. Urgensi keterbukaan sumber informasi tersebut atas komunikasi
- 2) Persepsi atas ketersediaan informasi untuk anggota
 - a. Ketepatan berita dengan topik-topik yang penting
 - b. Kegunaan informasi
 - c. Ketepatan pengiriman balikan informasi
- 3) Persepsi atas organisasi
 - a. Kuantitas keterlibatan anggota pada penyusunan keputusan yang berpengaruh pada anggota
 - b. Pemahaman terhadap misi
 - c. Penghargaan terhadap anggota organisasi
 - d. Keterbukaan sistem terhadap masukan dari anggota

Iklim komunikasi akan berefek pada cara anggota berinteraksi, anggota lain yang diajak bicara, anggota yang disenangi, perasaan anggota, aktivitas kerja anggota dan perkembangan masing-masing anggota (Pace dan Faules, 2018:148). Dukungan iklim komunikasi akan berdampak pada penyelesaian kerja dan partisipasi anggota. Kinerja organisasi sangat bergantung pada iklim komunikasi,

karena upaya anggota untuk bekerja mewujudkan tujuan organisasi dipengaruhi oleh adanya iklim komunikasi yang baik.

1.5.5.2 Teori Birokrasi – Max Weber

Teori sosiopsikologis organisasi memberi perhatian pada perilaku sosial individu, faktor psikologis, dampak individu, karakter dan sifat, persepsi dan kognisi. Pandangan ini memandang individu sebagai wadah dalam pemrosesan dan pemahaman informasi, serta sebagai penghasil pesan. Penjelasan mengenai sosiopsikologis, menarik perhatian peneliti komunikasi dalam hal kajian perubahan sikap dan efek-efek interaksi. Semakin kompleks organisasi, organisasi dianggap sebagai struktur sistem yang memerlukan kepemimpinan manajerial, dan komunikasi dipandang sebagai transmisi *top-down* yang efektif yang dirancang untuk menjaga fungsi organisasi. Komunikasi layaknya dipandang sebagai tanggung jawab pemenuhan manajemen untuk kontrol. (Littlejohn, 2017:320). Salah satu teori komunikasi organisasi yang berada dalam tradisi ini adalah Teori Birokrasi oleh Max Weber (Littlejohn, 2011: 52).

Weber menaruh perhatian pada rasionalitas cara dan tindakan individu dalam mewujudkan mencapai tujuan mereka, hal ini berhubungan dengan motivasi masing-masing individu untuk hasil sosial. Weber mendefinisikan organisasi layaknya sistem tujuan, aktivitas perseorangan yang dilakukan dalam mengorganisir tugas masing-masing (Littlejohn, 2017: 320). Teori birokrasi Max Weber menjelaskan bahwa organisasi selayaknya birokrasi, dan birokrasi terbentuk oleh adanya karakteristik birokrasi, yaitu (Morrison, 2015: 393):

- 1) Otoritas
 - a) Kewenangan yang sah atau legal yaitu bahwa pemangku otoritas disahkan secara formal (*authorized formally*).
 - b) Efektivitas organisasi berhubungan sejauhmana organisasi memberikan kewenangan sah kepada manajemen.
 - c) Organisasi dibentuk sebagai suatu struktur rasional dengan otoritas peraturan yang membentuk organisasi sebagai kewenangan atau 'otoritas legal rasional'.
 - d) Hierarki adalah cara paling tepat mengatur kewenangan legal rasional.
 - e) Setiap tingkat hierarki memiliki kewenangan sah. Pimpinan organisasi paling atas memiliki otoritas paling tinggi dan mencakup keseluruhan organisasi.
- 2) Spesialisasi
 - a) Pembagian kerja bagi masing-masing anggota organisasi dengan tanggung jawab atas pekerjaan mereka dalam organisasi.
 - b) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan dalam organisasi.
 - c) Spesialisasi tugas dan pekerjaan sebagai hal dasar. Adanya kejelasan penentuan batas pembagian peran masing-masing bagian organisasi. Spesialisasi dijelaskan dengan peraturan dan tata cara yang jelas.
- 3) Regulasi
 - a) Penerapan peraturan untuk mengatur perilaku anggota organisasi.
 - b) Penerapan peraturan dilakukan agar terwujud koordinasi organisasi.
 - c) Peraturan dirancang secara rasional untuk mencapai tujuan organisasi.

- d) Penerapan peraturan digunakan untuk koordinasi berbagai kegiatan atasan dan bawahan di berbagai lapisan.
- e) Prediksi tentang apa yang akan dilakukan anggota organisasi sehingga mereka dapat diandalkan.

Menurut Weber, birokrasi adalah konsep ideal untuk organisasi modern. Rasionalitas birokrasi diperoleh dengan menempatkan seseorang yang terpilih dan tepat sesuai bidang yang diperlukan. Weber berusaha untuk mengenali cara paling tepat bagi organisasi untuk mengelola pekerjaan anggota yang kompleks namun berujung pada tujuan yang sama (Morissan, 2015: 397). Kecepatan, keakuratan, kejelasan dan kontinuitas diperlukan bagi pengaturan kompleksitas organisasi. Enam ciri dasar pengaturan tersebut (Masmuh, 2010: 127), yaitu:

- 1) Adanya kejelasan sistem hierarki otoritas
Pemusatan kekuasaan berdasarkan hierarki. Terdapat pemisahan yang jelas antara tingkat atasan dan bawahan, sehingga koordinasi tetap terjalin.
- 2) Adanya spesialisasi tugas atau divisi kerja
Tugas dibagi berdasarkan kompetensi dan spesialisasi fungsi. Anggota memiliki tanggung jawab atas tindakannya dan yang diharapkan darinya.
- 3) Adanya sistem aturan lengkap meliputi hak, tanggung jawab dan kewajiban
Aturan yang meliputi hak dan kewajiban karyawan ditentukan dengan resmi. Organisasi dapat lebih mudah untuk mencapai keseragaman dan semua upaya karyawan dapat dikoordinasikan dengan baik.
- 4) Adanya prosedur ideal untuk performa kerja
Perlu adanya catatan tertulis untuk kontinuitas, untuk kesamaan.

- 5) Adanya impersonalitas dalam hubungan organisasi
Terdapat batasan urusan pribadi dan urusan organisasi.
- 6) Adanya seleksi dan promosi personil berdasarkan kompetensi teknikal
Semua karyawan dipilih berdasarkan keterampilan dan kompetensi teknis yang dimiliki berdasarkan pelatihan, pendidikan dan pengalaman.

Weber memandang bahwa kinerja birokrasi dapat didekati dari teori *social action* (perilaku sosial). Berdasarkan teori perilaku sosial aktivitas individu didorong oleh maksud dan tujuan tertentu. Dengan mengetahui maksud dan tujuan perilaku maka dapat diketahui dan dijelaskan perilaku manusia tersebut. Weber menjelaskan motif perilaku manusia yaitu *affective*, *traditional*, *value rational* dan *instrumentally rational* (Setiyono dalam Surur, 2019).

- 1) *Affective* merupakan tindakan yang didasari oleh emosi. Perilaku yang didasari oleh emosi seringkali menimbulkan tindakan yang kurang baik.
- 2) *Traditional action* merupakan tindakan yang didasari karena mengikuti kebiasaan atau tradisi orang terdahulu. Kebiasaan ini ada yang berguna, namun ada juga yang tidak didasari dengan akal sehat.
- 3) *Value rational action* merupakan tindakan yang didasari atas nilai-nilai tujuan dan harapan. Menurut pengertian logika disebut sebagai tindakan yang *reasonable*, didasarkan pada akal sehat namun kecenderungannya pragmatis.
- 4) *Instrumentally rational action* merupakan tindakan yang didasarkan untuk mencapai tujuan tertentu. Instrumen yang terukur digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Weber *instrumentally rational action* menjadi pedoman dalam perilaku birokrasi. Teori Birokrasi Weber menggambarkan cara perilaku anggota organisasi dapat dikendalikan untuk mempertahankan pendekatan rasional dan diarahkan pada tujuan untuk pekerjaan (Littlejohn, 2017: 321). Weber memperkenalkan ‘tiga jenis otoritas murni yang sah’ sebagai berikut:

- 1) Dasar rasional – bertumpu pada kepercayaan yang mapan pada 'legalitas' pola atau normatif, aturan dan hak orang-orang yang diangkat pada otoritas tertentu dengan kewenangan mengeluarkan perintah (otoritas hukum)
- 2) Dasar tradisional – bertumpu pada keyakinan yang mapan dalam kemurnian tradisi kuno dan legitimasi status mereka yang menjalankan otoritas di bawahnya (otoritas tradisional)
- 3) Dasar karismatik – bertumpu pada pengabdian, kemurnian, kepahlawanan atau karakter keteladanan seseorang yang spesifik dan luar biasa, dan dari pola atau urutan normatif yang diungkapkan atau ditasbihkan olehnya (otoritas karismatik). (Sheldrake, 2013: 61)

Weber berpendapat bahwa kepatuhan merupakan tatanan impersonal yang ditetapkan oleh hukum. Otoritas yang dimiliki individu berasal dari penunjukan dari organisasi. Pejabat yang terlibat harus memenuhi kriteria berikut:

- 1) Mereka secara pribadi bebas dan tunduk pada otoritas hanya sehubungan dengan kewajiban resmi mereka yang tidak pribadi.
- 2) Mereka diatur dalam hierarki kantor yang jelas.
- 3) Setiap kantor memiliki lingkup kompetensi yang jelas secara pengertian hukum.

- 4) Kantor diisi oleh hubungan kontrak gratis. Pada prinsipnya, ada seleksi gratis.
- 5) Kandidat dipilih berdasarkan kualifikasi teknis. Dalam kasus yang paling rasional, ini diuji dengan ujian atau dijamin oleh pelatihan teknis sertifikasi diploma, atau keduanya. Mereka diangkat, bukan dipilih.
- 6) Mereka dibayar dengan gaji tetap dalam uang, sebagian besar dengan hak atas pensiun. Hanya dalam keadaan tertentu otoritas pemberi kerja, terutama dalam organisasi swasta, memiliki hak untuk mengakhiri penunjukan, tetapi pejabat itu selalu bebas untuk mengundurkan diri. Skala gaji terutama dinilai berdasarkan peringkat dalam hierarki; tetapi di samping kriteria ini, tanggung jawab posisi dan persyaratan status sosial petahana dapat diperhitungkan.
- 7) Kantor diperlakukan sebagai satu-satunya, atau paling tidak utama, pekerjaan dari pertanggung jawaban tersebut.
- 8) Ini merupakan karier. Ada sistem 'promosi' menurut senioritas atau prestasi, atau keduanya. Promosi tergantung pada penilaian atasan.
- 9) Pekerjaan resmi sepenuhnya terpisah dari kepemilikan sarana administrasi dan tanpa penempatan posisinya.
- 10) Dia tunduk pada disiplin dan kontrol yang ketat dan sistematis dalam pelaksanaan jabatan (Sheldrake, 2013: 62)

1.5.6 *Perceived Organizational Support*

1.5.6.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengartikan *perceived organizational support* selaku kepercayaan general yang ada pada diri anggota bahwa kontribusi anggota dihargai oleh organisasi dan kesejahteraan anggota diperhatikan oleh organisasi.

Perceived organizational support mampu mendorong karyawan untuk bersikap dan berperilaku positif. Karyawan dengan sikap dan perilaku yang positif maka akan dapat mendukung mencapai tujuan organisasi (Waileruny, 2014)

1.5.6.2 Teori *Perceived Organizational Support* – Rhoades dan Eisenberger

Teori Dukungan Organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) merupakan awal mula dari *perceived organizational support*. Hal ini menjelaskan hubungan majikan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial yang berada pada tradisi sosiopsikologi. Teori ini dilandaskan atas gagasan bahwa keputusan individu merupakan keseimbangan antara biaya dan imbalan (Littlejohn, 2017: 230). Teori pertukaran sosial dijelaskan bahwa interaksi individu sebagaimana sebuah transaksi ekonomi bahwa individu akan meminimalkan biaya dan memaksimalkan imbalan (Littlejohn, 2009: 292). Teori dukungan organisasi juga berkaitan dengan proses psikologis yang mendasari konsekuensi *perceived organizational support*, yaitu:

- 1) Atas dasar adanya timbal balik, *perceived organizational support* membentuk kewajiban yang dirasakan untuk peduli pada kesejahteraan organisasi dan membantunya meraih tujuan.
- 2) Perhatian, kesepakatan dan rasa hormat yang diartikan dalam *perceived organizational support* sebagai sesuatu yang memenuhi kebutuhan sosioemosional, yang mengarahkan karyawan untuk memasukkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam kehidupan sosial karyawan.
- 3) *Perceived organizational support* harus menguatkan keyakinan tentang pengakuan dan penghargaan pada peningkatan kinerja karyawan. Proses

tersebut layak bagi karyawan (kondisi hati yang positif, kepuasan bekerja) dan organisasi (peningkatan komitmen serta capaian hasil).

Menurut Teori *Perceived Organizational Support*, karyawan memahami bahwa karakteristik organisasi layaknya karakteristik pada manusia yaitu melakukan tindakan disukai atau tidak disukai sebagai petunjuk bagaimana organisasi menyukai atau tidak menyukai anggota sebagai individu. Rhoades dan Eisenberger (2002) menerangkan jika *perceived organizational support* juga dianggap layaknya jaminan disaat organisasi bersedia membantu pegawai melaksanakan pekerjaan dan menjalani kondisi yang berada di dalam tekanan. *Perceived organizational support* ialah aspek signifikan dalam mempengaruhi bagaimana anggota bekerja melaksanakan tugasnya pada organisasi.

Perceived organizational support merupakan faktor yang penting dalam sebuah hubungan kerja. *Perceived organizational support* yang berbasis kinerja akan memberikan pengaruh yang positif pada kinerja pegawai. *Perceived organizational support* mengarah pada pemahaman pegawai tentang bagaimana kontribusi dan kesejahteraan pegawai diperhatikan oleh organisasi. Pegawai yang beranggapan dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, dirinya akan merasa adanya ikatan serta pemahaman lebih baik dan mengaitkan keanggotaan organisasi pada personalitas dirinya (Susmiati dan Sudarma, 2015).

Beragam aspek perlakuan organisasi pada anggota akan mempengaruhi *perceived organizational support* anggota sehingga berpengaruh pada persepsi anggota terhadap organisasi yang mendasari dorongan dalam perlakuan itu. (Eisenberger dalam Susmiati dan Sudarma, 2015). Teori *Perceived Organizational*

Support beranggapan bahwa, berdasarkan pada norma timbal balik, pegawai memiliki rasa, berkewajiban mendukung organisasi untuk mendapatkan tujuan dikarenakan kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai. Persepsi pegawai yang baik sebagai dampak dari adanya dukungan organisasi yaitu munculnya perasaan ‘hutang budi’ pegawai kepada organisasi dan berkewajiban untuk membalasnya (Kambu dalam Murniasih dan Sudarma, 2016). Perlakuan yang dianggap bermanfaat dan diterima oleh organisasi sesuai Teori *Perceived Organizational Support*, yakni: keadilan, dukungan atasan, dan situasi pekerjaan serta penghargaan dari organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

1) Keadilan

Meliputi perlakuan yang sama pada distribusi pegawai. Distribusi sumber daya karyawan ditujukan untuk menunjukkan perhatian pada kesejahteraan karyawan. Perlakuan yang sama juga berhubungan dengan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepegawaian.

2) Dukungan atasan

Karyawan memiliki pandangan umum mengenai bagaimana atasan menghargai dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Atasan merupakan agen organisasi yang bertanggung-jawab membimbing dan meninjau kinerja bawahan. Indikasi dukungan organisasi kepada karyawan dapat dilihat dari sikap atasan.

3) Situasi pekerjaan serta penghargaan dari organisasi

Situasi kerja serta penghargaan, antara lain: pengakuan, gaji dan promosi, keamanan kerja, otonomi, peran stressor, serta pelatihan.

1.5.7 Kinerja Pegawai

1.5.7.1 Definisi Kinerja

Miner (dalam Sutrisno, 2010: 170) mendeskripsikan kinerja sebagai harapan akan fungsi dan perilaku individu berkaitan dengan tugas yang dibebankan padanya. Kinerja adalah tujuan organisasi secara sah, sesuai aturan hukum, norma dan etika yang berhasil dicapai oleh individu atau kelompok sesuai tanggung jawab dan wewenang pada organisasi (Prawirosentono, 2008: 2). Mangkunegara (2011:10) menyebutkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap individu memiliki perannya masing-masing dalam organisasi, ini berhubungan dengan fungsi dan kewajibannya. Kinerja organisasi dapat diwujudkan jika kinerja individu dapat dicapai. Armstrong dan Baron menyebutkan kinerja sebagai hasil kerja yang berhubungan erat dalam hal target strategis, kepuasan pelanggan dan sumbangannya dalam hal ekonomi (Wibisono, 2012: 7).

1.5.7.2 Teori Kinerja

Kinerja memiliki padanan kata dalam bahasa Inggris yakni '*performance*'; '*to perform*'. Kinerja dapat diartikan sebagai capaian hasil secara individual atau berkelompok pada satu organisasi berdasarkan tanggung jawab dan kewenangan dengan usahanya sesuai dengan tujuan organisasi yang sah dan sesuai dengan aturan hukum, moral dan etika (Prawirosentono, 2008: 2). Tujuan yang tercapai berkaitan dengan usaha anggota organisasi tersebut. Kinerja anggota organisasi

yang baik akan membawa organisasi berkinerja baik. Kinerja memiliki komponen-komponen sebagai berikut (Tika, 2006: 121):

- 1) Produk dari fungsi pekerjaan
- 2) Aspek yang mempengaruhi antara lain: motivasi, kapabilitas, dan pemahaman peran
- 3) Capaian misi organisasi
- 4) Rentang waktu tertentu

Kinerja merupakan manifestasi motivasi dan kemampuan. Kinerja pegawai mendasari upaya organisasi untuk meraih tujuan. Kinerja bersumber dari prestasi kerja yang secara nyata ditunjukkan pegawai sesuai peran dan fungsinya pada organisasi (Rivai, 2004: 309). Pada organisasi pemerintah maupun swasta terdapat tujuan, sasaran dan target yang menjadi acuan pada pelaksanaan kegiatan. Organisasi akan mengerahkan seluruh kemampuan dan usaha demi tercapainya tujuan organisasi. Capaian target organisasi merupakan perwujudan dari capaian target individu dan kelompok yang bernaung pada organisasi tersebut. Jika kinerja individu baik maka kinerja organisasi akan baik pula. Kinerja anggota organisasi akan baik jika organisasi memberikan dukungan dalam pencapaian kinerja individu tersebut. Davis dalam Mangkunegara (2011: 13), menyebutkan bahwa kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Kapabilitas

Meliputi kapabilitas teknis potensi (IQ) dan kapabilitas realitas (keilmuan dan kecakapan). IQ tinggi, keilmuan dan kecakapan kerja yang dimiliki pegawai dan pimpinan akan mempermudah dalam meraih tujuan organisasi

2) Motivasi

Meliputi sikap pegawai dan pimpinan pada kondisi kerja di area organisasi.

Pimpinan dan pegawai dengan sifat positif, memiliki motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Situasi kerja merujuk pada kebijaksanaan pimpinan, bentuk kepemimpinan, fasilitas kerja, iklim kerja, hubungan kerja, dan konteks kerja.

Simamora (dalam Mangkunegara 2011: 14), mendeskripsikan tiga aspek yang berpengaruh pada kinerja yaitu:

1) Aspek Personal

- a) Kapabilitas dan kecakapan
- b) Konteks dasar
- c) Demografis

2) Aspek Psikologis

- a) Pemahaman
- b) Prinsip langkah
- c) Personality
- d) Pengkajian
- e) Dorongan

3) Aspek Organisasi

- a) Kepegawaian
- b) Pimpinan
- c) Penghargaan
- d) Susunan hierarki
- e) Model pekerjaan

Tujuan dan target yang ingin dicapai dimiliki oleh setiap organisasi. Hal ini dapat dicapai jika anggota organisasi mampu menunjukkan kinerja terbaiknya. Bernardin dan Ruseel memberikan pengertian kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (2010: 239). Bernardin dan Ruseel mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan enam bentuk utama yaitu:

1) Kualitas

Merujuk pada capaian hasil pekerjaan meliputi ketepatan dan kesesuaian dengan tujuan yang diinginkan.

2) Kuantitas

Merujuk pada volume yang dihasilkan berupa unit, uang dan aktivitas yang dilakukan.

3) Ketepatan waktu

Merujuk pada waktu yang dikehendaki dalam penyelesaian suatu kegiatan, dengan memperhatikan koordinasi keluaran lain dan alokasi waktu bagi aktivitas individu lain.

4) Efektivitas biaya

Merujuk pada kapabilitas organisasi (manusia, biaya, teknologi dan material) yang digunakan mencapai hasil maksimal dan kerugian minimal.

5) Pengawasan (kemandirian)

Merujuk pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tanpa diperlukan pengawasan untuk pencegahan tindakan menyimpang.

6) Dampak interpersonal

Merujuk pada kemampuan individu menjalin hubungan dengan rekan kerja, memelihara nama baik dan harga dirinya.

1.5.8 Hubungan Variabel X ke Y

1.5.8.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Pada prinsipnya, kinerja yang meningkat didukung oleh kepemimpinan yang bertanggung jawab sebagai dasar untuk peningkatan kinerja organisasi, serta serius berkomitmen melaksanakan proses tersebut (Wirjana, 2007: 109). Kepemimpinan organisasi berfungsi untuk menggerakkan dan mengkoordinasikan potensi organisasi, sumberdaya manusia, sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin bertugas menciptakan kondisi organisasi yang baik untuk aktivitas anggota organisasi, sehingga pemimpin mampu melaksanakan tugas dengan lancar dan mencapai target kinerja yang menjadi tujuan organisasi. Ketepatan gaya kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengoptimalkan kinerja, kepuasan kerja dan sesuai dalam situasi dan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan keseluruhan pola dari tindakan pimpinan apakah itu terlihat atau tidak terlihat oleh personil di bawahnya. Gaya kepemimpinan menampilkan keterkaitan konstan dari prinsip, kemampuan, sifat dan sikap mendasar dari tingkah laku individu.

1.5.8.2 Hubungan Iklim Komunikasi dan Kinerja Pegawai

Iklim komunikasi dalam bentuk hubungan interaksi yang terjadi antar pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Iklim komunikasi yang baik akan mendukung organisasi dan

memberikan pengaruh kepada pegawai, kelompok dan kinerja organisasi. Kepuasan dan capaian hasil kerja pegawai berhubungan positif dengan komunikasi pembaruan, komunikasi kemanusiaan, dan keakuratan komunikasi pada pelaksanaan tugas (Schuler dan Blank dalam Muhammad, 2015: 90). Iklim komunikasi akan mempengaruhi anggota organisasi untuk melakukan pekerjaannya secara efektif, memiliki komitmen kepada organisasi, memiliki komitmen pada rekan-rekan kerja serta menawarkan ide-ide inovatif untuk kemajuan organisasi (Robertson, dalam Mohammed dan Husein, 2013).

Iklim komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas secara efektif, memiliki komitmen pada organisasi, mendukung sesama anggota organisasi, menawarkan ide-ide inovasi untuk kemajuan organisasi. Iklim komunikasi yang baik mutlak diperlukan untuk pengelolaan organisasi yang berorientasi pada target kinerja. Perubahan iklim komunikasi dimungkinkan oleh adanya konsep baru dalam insentif pendapatan atau adanya keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kinerja kemungkinan akan dipengaruhi oleh perubahan ini. Produktivitas dan kepuasan pegawai dipengaruhi oleh komunikasi, dimana komunikasi dipengaruhi oleh variabel penting yaitu iklim komunikasi (Morissan, 2013: 427).

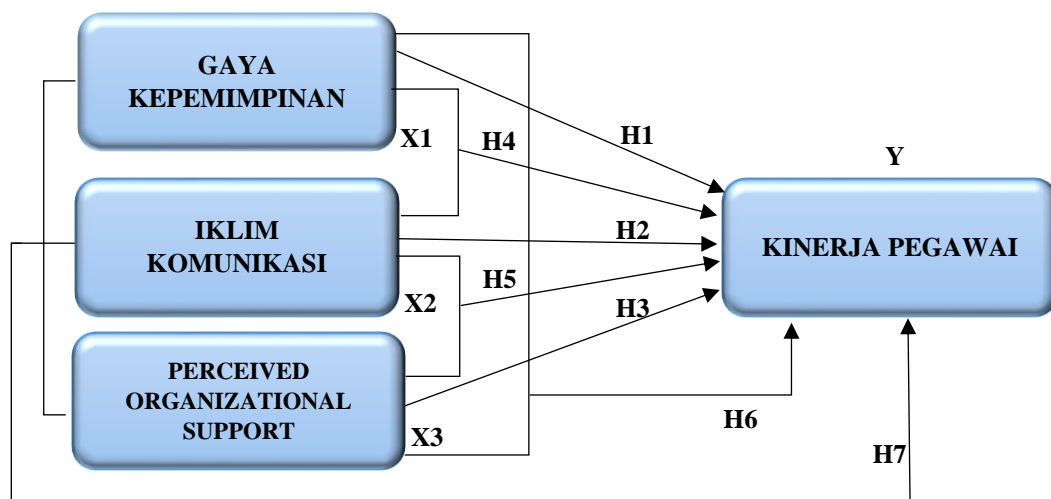
1.5.8.3 Hubungan *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Pegawai

Kinerja yang dicapai oleh pegawai merepresentasikan kinerja organisasi. *Perceived organizational support* akan mendorong pegawai untuk mengeluarkan potensi yang ada dalam dirinya demi tercapainya kinerja organisasi. Perasaan bahwa dirinya mendapat dukungan organisasi akan mendorong pegawai merasa perlu untuk

melakukan balas budi terhadap apa yang telah organisasi berikan kepadanya. Dengan demikian maka kinerja perusahaan akan tercapai.

Teori yang dipergunakan pada penelitian ini merupakan teori yang berada dalam tradisi sosiopsikologi. Tradisi sosiopsikologi merupakan tradisi yang menjelaskan kajian individu sebagai makhluk sosial. Teori komunikasi sosiopsikologis lebih berorientasi pada area kognitif, yakni memberikan pemahaman mengenai proses individu dalam mengolah informasi. Gambaran skematis alur pemikiran teoritis adalah sesuai gambar di bawah ini:

1.6 Hipotesis



Hipotesis pada penelitian ini ialah:

- H1 Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H2 Terdapat pengaruh positif iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai
- H3 Terdapat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai
- H4 Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai

- H5 Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai
- H6 Terdapat pengaruh positif iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai
- H7 Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai

1.7 Definisi Konseptual

1.7.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi tujuan tugas dan strategi, mempengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, mempengaruhi kelompok pemeliharaan dan identifikasi, serta mempengaruhi budaya organisasi (Yulk, 2015: 253)

1.7.2 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi merupakan perpaduan dari persepsi-persepsi tentang kejadian komunikasi, perilaku individu, respons antar pegawai, harapan-harapan, konflik-konflik antar pribadi dan adanya kesempatan bagi pengembangan dan kemajuan pada organisasi tersebut (Pace dan Faules, 2018: 147)

1.7.3 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support adalah keyakinan general yang ada pada diri anggota bahwa kontribusi anggota dihargai oleh organisasi dan kesejahteraan anggota diperhatikan oleh organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

1.7.4 Kinerja

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Ruseel, 2010: 239).

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan keseluruhan karakteristik, format kerja, cara dan taktik yang pimpinan gunakan dalam mengelola organisasi, mengatur bawahannya untuk mencapai kinerja dan mewujudkan tujuan organisasi yang dapat diukur dengan indikator:

- 1) *Planning*
Perencanaan pelaksanaan pekerjaan
- 2) *Organizing*
 - a) Pemilihan pegawai sesuai kemampuan
 - b) Pengaturan pegawai dalam hubungan pelaksanaan pekerjaan
- 3) *Commanding*
 - a) Pengetahuan mendalam tentang pegawai di bawahnya
 - b) Penggantian pegawai yang tidak kompeten
 - c) Memiliki pengalaman yang menunjang pekerjaan
 - d) Memberikan contoh yang baik
 - e) Melakukan audit berkala
 - f) Menyatukan arah dan fokus kegiatan
 - g) Menumbuhkan persatuan, semangat, inisiatif dan loyalitas

4) *Coordination*

Melakukan pertemuan berkala untuk penyelesaian masalah

5) *Control*

Melakukan pengawasan pekerjaan

1.8.2 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi adalah kondisi organisasi yang mendukung anggota untuk melakukan interaksi, melakukan komunikasi ke atas dan ke bawah, menyampaikan gagasan dalam upayanya untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan, yang dapat diukur dengan indikator:

- 1) Sistem Hierarki Otoritas
 - a) Interaksi atasan bawahan
 - b) Interaksi sesama rekan kerja
- 2) Spesialisasi Pekerjaan
 - a) Pembagian tugas secara tegas
 - b) Kewenangan untuk memberikan perintah berdasarkan peraturan
 - c) Pegawai paham pada apa yang diinginkan organisasi dari dirinya.
- 3) Sistem aturan yang meliputi hak, tanggung jawab, dan kewajiban personil
 - a) Penerapan peraturan yang jelas tentang hak pegawai
 - b) Penerapan peraturan yang jelas tentang kewajiban pegawai
- 4) Prosedur ideal untuk performa kerja
Pemilihan pegawai sesuai posisi berdasarkan kompetensi.
- 5) Impersonalitas dalam hubungan organisasi
 - a) Setiap pegawai mendapatkan perlakuan yang sama

- b) Keputusan dibuat secara obyektif
 - c) Pembuatan keputusan partisipasif
- 6) Seleksi dan promosi personil berdasarkan kompetensi teknikal
- a) Pembagian pegawai secara tepat sesuai kebutuhan di tiap bagian
 - b) Pengembangan karir pegawai sesuai dengan keahliannya.

1.8.3 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support yakni keyakinan yang ada pada diri pegawai bahwa kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan oleh organisasi, yang dapat diukur dengan indikator:

- 1) Keadilan
 - a) Prosedur yang sama bagi tiap pegawai
 - b) Komunikasi terbuka bagi penempatan pegawai
 - c) Kesempatan berkembang bagi tiap pegawai
- 2) Dukungan atasan
 - a) Mendengarkan keluhan bawahan
 - b) Menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan pegawai
 - c) Menghargai usaha ekstra dari pegawai
 - d) Bangga pada keberhasilan pegawai
- 3) Situasi pekerjaan serta penghargaan dari organisasi
 - a) Menghargai kontribusi pegawai pada organisasi
 - b) Memberikan kesempatan untuk jenjang karir
 - c) Memperhatikan keamanan pegawai dalam bekerja
 - d) Menyediakan pelatihan yang menunjang tugas pekerjaan

1.8.4 Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja sebagai hasil nyata dari perilaku dan usaha pegawai berdasarkan atas peran dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi, yang dapat diukur dengan indikator:

- 1) Kuantitas
Tercapainya target pekerjaan
- 2) Kualitas
Tercapainya kualitas pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
- 4) Pengawasan
Disiplin melaksanakan tugas tanpa pengawasan
- 5) Efektivitas biaya
Menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai hasil maksimal dan kerugian minimal
- 6) Dampak interpersonal
 - a) Kemampuan menjalin hubungan yang baik
 - b) Menjaga nama baik organisasi
 - c) Menjaga nama baik diri sendiri

Dimensi dan pengembangan indikator tiap variabel penelitian tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4 Matriks Dimensi dan Pengembangan Indikator

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Gaya Kepemimpinan (X1)	<i>Planning</i>	Perencanaan pelaksanaan pekerjaan	Kepala B2P2TOOT menyusun rencana pelaksanaan pekerjaan dengan tepat sesuai target pekerjaan
	<i>Organizing</i>	Pemilihan pegawai sesuai kemampuan	Kepala B2P2TOOT memilih personil sesuai kemampuan untuk menempati jabatan tertentu
		Pengaturan pegawai dalam hubungan pelaksanaan pekerjaan	Kepala B2P2TOOT mampu menciptakan situasi kantor yang harmonis antar bagian.
	<i>Commanding</i>	Pengetahuan mendalam tentang pegawai di bawahnya	Kepala B2P2TOOT memahami kemampuan pegawai.
		Penggantian pegawai yang tidak kompeten	Kepala B2P2TOOT melakukan rotasi secara berkala sesuai kemampuan pegawai.
		Memiliki pengalaman yang menunjang pekerjaan	Kepala B2P2TOOT memiliki pengalaman kerja yang mendukung pekerjaannya
		Memberikan contoh yang baik	Kepala B2P2TOOT memberikan contoh bekerja secara profesional bagi pegawai.
		Melakukan audit berkala	Kepala mengevaluasi kerja tiap bagian sesuai target yang ditentukan.
		Menyatukan arah dan fokus kegiatan	Kepala B2P2TOOT mampu mengarahkan pegawai untuk fokus dalam bekerja.
		Tidak fokus pada diri sendiri	Kepala B2P2TOOT lebih mendahulukan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi.

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan	
		Menumbuhkan persatuan, semangat, inisiatif dan loyalitas	Kepala B2P2TOOT mampu menumbuhkan semangat kerja pegawai.	
			Kepala B2P2TOOT mampu mendorong munculnya inisiatif pegawai dalam bekerja.	
			Kepala B2P2TOOT mampu menumbuhkan loyalitas dalam bekerja	
	<i>Coordination</i>	Melakukan pertemuan berkala untuk penyelesaian masalah	Kepala B2P2TOOT melakukan pertemuan berkala untuk penyelesaian masalah	
<i>Control</i>	Melakukan pengawasan pekerjaan	Kepala B2P2TOOT melakukan pengawasan pekerjaan di tiap bagian		
Iklm Komunikasi (X2)	Sistem Hierarki Otoritas	Interaksi atasan dan bawahan	Atasan memberikan informasi yang saya perlukan dalam bekerja.	
			Atasan berkoordinasi dengan bawahan dalam teknis pelaksanaan pekerjaan	
			Atasan memperhatikan laporan kerja yang saya berikan.	
	Spesialisasi pekerjaan		Interaksi sesama rekan kerja	Pegawai bekerjasama dengan rekan kerja dalam bekerja.
			Pembagian tugas secara tegas	Pegawai bekerja sesuai deskripsi pekerjaan yang diberikan.
			Kewenangan untuk memberikan perintah berdasarkan peraturan	Pegawai mendapatkan perintah kerja dari atasan sesuai dengan peraturan
			Pegawai paham pada apa yang diinginkan organisasi dari dirinya.	Pegawai memahami harapan organisasi dari pekerjaan yang dilakukan.

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan	
	Sistem aturan yang meliputi hak, tanggung jawab dan kewajiban personil	Penerapan peraturan yang jelas tentang hak pegawai	Pegawai mendapatkan hak tepat sesuai peraturan.	
		Penerapan peraturan yang jelas tentang kewajiban pegawai	Pegawai melaksanakan kewajiban tepat sesuai peraturan.	
	Prosedur ideal untuk performa kerja.	Pemilihan pegawai sesuai posisi berdasarkan kompetensi.	Pegawai dipilih untuk menempati posisi (jabatan) sesuai dengan kompetensinya	
	Impersonalitas dalam hubungan organisasi	Setiap pegawai mendapatkan perlakuan yang sama	Pegawai mendapat perlakuan yang sama sesuai dengan peraturan	
		Keputusan dibuat secara obyektif	Keputusan dalam organisasi dibuat secara adil (netral)	
		Pembuatan keputusan partisipasif	Pegawai dilibatkan dalam pembuatan keputusan	
	Seleksi dan promosi personil berdasarkan kompetensi teknikal	Pembagian pegawai secara tepat sesuai kebutuhan di tiap bagian	Pegawai dibagi di tiap-tiap bagian tepat sesuai kebutuhan	
		Pengembangan karir pegawai sesuai dengan keahliannya.	Pegawai memiliki pengembangan karir sesuai keahliannya.	
	<i>Perceived Organizational Support (X3)</i>	Keadilan	Prosedur yang sama bagi tiap pegawai	Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur pekerjaan.
			Komunikasi terbuka bagi penempatan pegawai	Pegawai dapat mengetahui informasi tentang penempatan pegawai.
Kesempatan berkembang bagi tiap pegawai			Pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karir.	

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan	
	Dukungan Atasan	Mendengarkan keluhan bawahan	Atasan mendengarkan keluhan saya yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan	
		Menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan pegawai	Atasan peduli pada kesejahteraan saya	
		Menghargai usaha ekstra dari pegawai	Atasan menghargai usaha ekstra saya dalam melaksanakan pekerjaan	
		Bangga pada keberhasilan pegawai	Atasan mengungkapkan rasa bangga pada capaian target pekerjaan saya	
	Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan	Menghargai kontribusi pegawai pada organisasi	Saya merasa dihargai atas kontribusi saya pada kantor.	
		Memberikan kesempatan untuk jenjang karir	Saya memiliki kesempatan jenjang karir sesuai kemampuan saya.	
		Memperhatikan keamanan pegawai dalam bekerja	Saya merasa aman dalam bekerja.	
		Menyediakan pelatihan yang menunjang tugas pekerjaan	Saya mendapat pelatihan yang tepat untuk menunjang pekerjaan saya	
	Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas	Tercapainya target pekerjaan	Pegawai mampu mencapai target pekerjaan yang diberikan sesuai prosedur.
		Kualitas	Tercapainya kualitas pekerjaan	Pegawai memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas.
Ketepatan waktu		Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	
Pengawasan		Disiplin melaksanakan	Pegawai mematuhi jam kerja sesuai peraturan.	

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
		tugas tanpa pengawasan	Pegawai menggunakan jam kerja sesuai peraturan untuk menyelesaikan tugasnya.
			Pegawai bekerja sesuai peraturan meskipun tanpa pengawasan.
	Efektivitas biaya	Menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai hasil maksimal dan kerugian minimal.	Pegawai menggunakan fasilitas kantor dengan bertanggungjawab untuk mendukung pekerjaan.
			Pegawai menggunakan dana (anggaran) secara tepat sesuai peraturan.
	Dampak interpersonal	Kemampuan menjalin hubungan baik	Pegawai saling membantu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
			Pegawai memiliki hubungan baik satu sama lain.
		Menjaga nama baik organisasi	Pegawai tidak melanggar aturan dan hukum untuk menjaga nama baik organisasi.
		Menjaga nama baik diri sendiri	Pegawai senantiasa menjaga perilaku sesuai aturan dan hukum untuk menjaga nama baik diri sendiri.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Model riset merupakan riset eksplanasi yakni menerangkan melalui generalisasi suatu sampel atas suatu populasi. Menyatakan relasi, kesenjangan atau dampak pada satu variabel atas variabel lain (Bungin, 2017). Variabel yang digunakan yakni gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, *perceived organizational support* dan

kinerja pegawai. Survei dengan kuesioner digunakan sebagai metode penelitian. Peneliti membuat hipotesis penelitian kemudian mengujinya di lapangan.

1.9.2 Populasi dan Sampel

- 1) Populasi ialah satu kelompok subjek atau objek pada suatu wilayah dengan karakteristik tertentu sesuai dengan persoalan penelitian atau sekelompok orang pada lingkungan tertentu yang akan diteliti (Martono, 2010, 66). Populasi penelitian ini yaitu semua PNS di B2P2TOOT Tawangmangu.
- 2) Sampel merupakan subjek atau objek dengan syarat-syarat tertentu yang merupakan bagian dari populasi (Martono, 2010, 66). Keseluruhan populasi diambil sebagai sampel pada penelitian ini.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Riset menggunakan Total sampling sebagai teknik sampling. Keseluruhan PNS B2P2TOOT yang berjumlah 79 orang diambil sebagai sampel penelitian.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

- 1) Jenis Data
Ialah data kuantitatif bersumber dari hasil kuesioner melalui survei pada PNS B2P2TOOT.
- 2) Sumber Data
 - a) Data Primer
Didapatkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.
 - b) Data Sekunder
Didapatkan dari dokumentasi atau penelitian sebelumnya yang relevan.

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala interval digunakan untuk pengukuran tiap-tiap variabel. Skala Likert digunakan untuk menilai pendapat, sikap dan pemahaman responden. Jawaban atas pernyataan yakni sangat tidak setuju – sangat setuju, pada rentang nilai 1 hingga 5.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode survei menggunakan kuesioner pada teknik pengambilan data. Kuesioner berisi susunan sistematis pernyataan yang harus dengan dipilih jawabannya oleh responden. Peneliti juga merujuk pada studi pustaka, dokumen, arsip dan sumber lain yang berkaitan dengan penelitian.

1.9.7 Instrumen Penelitian

Kuesioner berisi pernyataan untuk responden digunakan sebagai instrumen penelitian. Responden memilih respon jawaban atas pernyataan yang dianggap selaras dengan dirinya.

1.9.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

1.9.8.1 Uji Validitas

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengetahui kesahihan suatu kuesioner. Uji validitas dengan menggunakan program SPSS. Hasil pengujian masing-masing skor indikator kemudian dibandingkan antara nilai r hitung nilai yang tertera pada r -tabel (Ghozali, 2011: 52).

1.9.8.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner sebagai indikator variabel. Reliabilitas kuesioner dilihat dari konsistensi jawaban responden pada

pernyataan yang diajukan. Nilai reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* untuk menunjukkan tingkat korelasi hubungan antar butir kuesioner yang dapat diterima jika nilainya lebih besar dari 0,70.

1.9.8.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan Analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda untuk melihat sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai. Pengolahan data dilakukan dengan program SPSS versi 24.