

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
ANTAR PRIBADI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ASURANSI HIMALAYA PELINDUNG
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**LISA CHAIRANI
NIM : 08 832 0132**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
ANTAR PRIBADI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ASURANSI HIMALAYA PELINDUNG
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh :

**LISA CHAIRANI
NIM : 08 832 0132**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Antar Pribadi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan

Nama Mahasiswa : LISA CHAIRANI

No. Stambuk : 08 832 0132

Jurusan : Manajemen

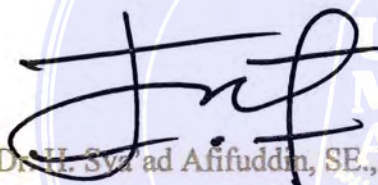


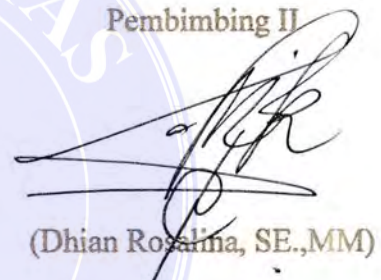
Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE., M.Ec)


(Dhian Rosalina, SE., MM)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dekan


(Ihsan Effendi, SE., M.Si)


(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE., M.Ec)

Tanggal Lulus : 20 April 2012

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lisa Chairani
NPM : 088320132
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Antar Pribadi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Himalaya Pelindung**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi akademik berdasarkan aturan tata tertib di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis

METERAI
TEMPEL
PAJAK NEGARANGIN BANGSA
TCL
20
4E20DAAF998405203

ENAM RIBU RUPIAH
6000 DJP



Lisa Chairani

Plagiarisme atau sering disebut **plagiat** adalah penjiplakan atau pengambilan karangan, pendapat, dan sebagainya dari orang lain dan menjadikannya seolah karangan dan pendapat sendiri. Plagiat dapat dianggap sebagai tindak pidana karena mencuri hak cipta orang lain. Di dunia pendidikan, pelaku plagiarisme dapat mendapat hukuman berat seperti dikeluarkan dari sekolah/universitas. Pelaku plagiat disebut sebagai plagiator.

Document Accepted 6/2/24

RINGKASAN

Lisa Chairani. NPM. 088320132. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Antar Pribadi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PAda PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan”. Skripsi 2012.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung, untuk mengetahui pengaruh komunikasi antar pribadi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung dan Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung.

Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 37 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisa regresi linier berganda dengan menggunakan *Software SPSS for 17.00*.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda diketahui bahwa Gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan demikian hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan harus lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan yang demokratis agar hasil kerja yang tidak relevan menjadi lebih baik dan terarah

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Dengan segala kerendahan hati, rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia dan rahmatNya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana Fakultas Ekonom Jurusan Manajemen Universitas Medan Area Medan.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Teristimewa ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda Chairul Fahmi dan Ibunda Helena Murni yang telah memberikan doa dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area serta dosen pembimbing I yang telah banyak memberika saran dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dhian Rosalina, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Pimpinan PT. Asuransi Himalaya Pelindung beserta karyawannya yang telah membantu dan memberi izin kepada penulis dalam memperoleh data dan mengadakan penelitian dalam upaya melengkapi skripsi ini.

5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff Fakultas Ekonomi Medan Area, khususnya Jurusan Manajemen yang telah mengajar dan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.
6. Terima kasih kepada kakak saya Rita Chairani SS, Spd dan abang saya Ari Fazrianto yang telah memberikan doa, motivasi dan materi kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
7. Terima kasih kepada Dian Syahru Ramadhan yang telah banyak memberikan dukungan baik moril atau pun materi serta sabar dalam menghadapi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa yang telah banyak memberikan dukungan moril kepada penulis dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Terima kasih dan mohon maaf penulis ucapkan kepada semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu yang turut membantu dalam kehidupan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu Dosen dan semua rekan-rekan atas segala kesilapan yang telah di perbuat penulis selama ini, dan penulis berharap semoga skripsi yang sangat sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dan pihak lain yang memerlukannya.

Amin.....

Wassalammu 'alaikum Wr.Wib

Medan, APRIL 2012

Penulis

(LISA CHAIRANI)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
 BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Gaya Kepemimpinan	6
B. Komunikasi Antar Pribadi (<i>Interpersonal</i>)	12
C. Kinerja.....	17
D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	22
E. Hubungan Komunikasi antar Pribadi Terhadap Kinerja...	23
F. Penelitian Terdahulu	24
G. Kerangka Konseptual.....	25
H. Hipotesis.....	25
 BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	27
B. Populasi dan Sampel	28
C. Definisi Operasional	28

D. Jenis dan Sumber Data.....	29
E. Teknik Pengumpulan Data.....	30
F. Teknik Analisis Data.....	32

BAB IV : HASIL PENELITIAN DANPEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	35
1. Deskripsi Data Perusahaan	35
2. Visi dan Misi.....	36
3. Struktur Organisasi Perusahaan	36
4. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	38
5. Penyajian Data Responden Penelitian.....	40
6. Penyajian Data Angket Responden.....	42
B. Pembahasan.....	51
1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	51
2. Regresi Linier Berganda.....	54
3. Koefisien Determinasi (R^2).....	55
4. Uji Hipotesis	56

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	59
B. Saran	59

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi akan tetapi lebih dianggap sebagai asset organisasi yang penting dan manusia dalam kehidupannya sering dipertemukan satu sama lain dalam suatu wadah formal maupun informal. Oleh karena itu keefektifan dan keunggulan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas sumber daya manusia suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat tercipta dalam lingkungan kerja yang kondusif, yang dipengaruhi oleh tipe pimpinan yang tepat dan komunikasi antar pribadi karyawan yang baik. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien tidaklah mudah tapi melalui komunikasi, mereka dapat bertukar informasi, ide, atau gagasan serta pengalaman mereka.

Karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan untuk mengetahui tugas-tugas serta tujuan dan strategi perusahaan. Keterbukaan dan kejujuran harus dibangun oleh pimpinan terhadap karyawan agar membangun semangat kerja, produktivitas, kinerja dan kemajuan perusahaan. Sikap kepemimpinan atau gaya kepemimpinan akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang akan dicapai. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pimpinan merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan. Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari

perspektif mana yang digunakan. Menurut (Suwandi, 1999 dalam Sri Suranta, 2002) “keberadaan pemimpin dalam perusahaan adalah sangatlah penting karena ia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan perusahaan”. kepemimpinan yang efektif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut Kohler (1981) yang dikutip kembali oleh Arni Muhammad (2007:1) ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Pertama, komunikasi koordinatif yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua, komunikasi interaktif yaitu proses pertukaran informasi yang berjalan serta berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub system dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Dalam setiap organisasi pasti terjadi komunikasi terutama komunikasi antar pribadi yang melibatkan dua orang. Komunikasi ini terjalin agar tercipta pemahaman yang sama antara dua orang, sehingga dapat bekerja sama dengan baik. Proses komunikasi yang dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik, oleh karena itu diperlukan komunikasi yang efektif. “Komunikasi yang efektif sangat penting bagi organisasi, oleh karena itu para pimpinan organisasi dan para komunikator

dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka”.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan feed back yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal adalah kapasitas dan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Kapasitas bisa diukur dari seringnya pegawai mengikuti latihan teknis yang diselenggarakan organisasi, sedangkan eksternal adalah dorongan atau motivasi yang dimiliki karyawan untuk maju dalam kondisi lingkungan sosial maupun lingkungan keluarga.

Begitu besar pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan, sehingga penulis beranggapan tidak ada pencapaian tujuan organisasi tanpa adanya gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan sulit mendapatkan komunikasi yang baik tanpa adanya gaya kepemimpinan yang positif, baik yang datangnya dari dalam diri karyawan maupun dari pimpinan.

Jadi dengan adanya gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan, sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dan semakin baik komunikasi antar pribadi karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun yang menjadi masalah adalah kurangnya kesadaran diri seorang karyawan dalam berkomunikasi yang disebabkan kurangnya peran pimpinan

kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena pada kenyataannya karyawan kurang mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan. Sering timbulnya kesalahan komunikasi antara karyawan, dimana pimpinan dalam menyampaikan perintah tentang masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, seharusnya pimpinan harus memberi perintah secara langsung kepada masing-masing karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. PT. Asuransi Himalaya Pelindung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang asuransi umum.

Berdasarkan penjelasan uraian-uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Antar Pribadi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan”**.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung?
2. Apakah komunikasi antar pribadi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan arah pelaksanaan penelitian, yang menguraikan apa yang akan dicapai dan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan peneliti dan pihak lain yang berhubungan dengan penelitian tersebut. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi antar pribadi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung

D. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi masyarakat dan juga bagi penulis, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja karyawan khususnya pada PT. Asuransi Himalaya Pelindung
3. Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dimasa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dalam dunia bisnis, penerapan gaya kepemimpinan seseorang akan mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan) dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya interaksi antara tiga kelompok, yaitu manajer, karyawan, dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu.

Salah satu teori yang mampu memberikan gambaran gaya kepemimpinan seseorang adalah Teori X dan Y. Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor yang dikutip kembali oleh (Djoko Purwanto:2006), yang didasarkan pada berbagai asumsi tentang para karyawan pegawai dan bagaimana motivasi mereka.



Table 2.1
Asumsi Teori X dan Y

Teori X	Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Karyawan cenderung tidak suka (malas) bekerja, kalau mungkin menghindarnya. ❖ Karyawan selalu ingin diarahkan. ❖ Manajer harus selalu mengawasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Karyawan suka bekerja ❖ Karyawan yang memiliki komitmen pada tujuan organisasi akan dapat mengarahkan dan mengendalikan dirinya sendiri ❖ Karyawan belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab pada saat bekerja

Sumber : Djoko Purwanto (2006:24)

Asumsi yang dikembangkan dalam Teori X pada dasarnya cenderung negatif dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan petunjuk (*directive leadership style*). Gaya kepemimpinan petunjuk sangatlah tepat diterapkan manakala karyawan menjadi bawahannya tersebut cenderung pasif, malas bekerja, tidak kreatif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, peran pengarahan yang dilakukan oleh manajer suatu organisasi menjadi sangatlah dominan dan penting bagi kemajuan organisasinya tersebut. Tanpa arahan yang jelas dan baik, kinerja karyawan akan buruk, tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan tidak dapat diselesaikan tepat waktu, atau kualitas penyelesaian pekerjaannya rendah. Dalam hal ini, komunikasi yang dikembangkan antara manajer dengan para karyawan cenderung menjadi komunikasi satu arah yaitu komunikasi manajer ke bawahan (*top-down communications*). Sumber komunikasi lebih didominasi dari manajer, sehingga

bawahan cenderung hanya mengiyakan, tidak punya inisiatif, dan tinggal melaksanakan saja tanpa memahami apa maksud dan tujuan atau latar belakang pelaksanaan tugas tersebut.

Sementara itu, asumsi yang dikembangkan dalam Teori Y pada dasarnya cenderung positif dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya adalah gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership style*). Dalam Teori Y diasumsikan bahwa karyawan cenderung berperilaku positif. Karyawan pada dasarnya memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak malas bekerja, ingin kerja mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, karyawan juga memiliki kecenderungan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaannya yang mereka kerjakan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi tersebut adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif tersebut, komunikasi yang dikembangkan antara manajer dan bawahan adalah komunikasi dua arah. Manajer juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan idea atau gagasannya, yang sangat berharga bagi pengembangan suatu organisasi. Ringkasannya, dalam Teori X dan Y Douglas McGregor yang dikutip kembali oleh (djoko purwanto:2006) berusaha mengungkapkan bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja dan sekaligus bagaimana gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam situasi lingkungan kerja yang berbeda, termasuk bagaimana komunikasi antar pribadi (manajer dan bawahan) tersebut dikembangkan dalam lingkungan kerjanya.

2. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Sondang P.Siagian, MPA., PH. D (2000) gaya kepemimpinan ada enam yaitu :

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter
 - 1) Semua kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin
 - 2) Organisasi dianggap milik pribadi pemimpin
 - 3) Segala tugas dan pelaksanaannya ditentukan oleh pemimpin
 - 4) Kurang ada partisipasi dari bawahan
 - 5) Tidak menerima kritikan, saran dan pendapat bawahan
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis
 - 1) Semua kebijaksanaan dan keputusan dilakukan sebagai hasil diskusi dan musyawarah
 - 2) Kebijakan yang akan datang ditentukan melalui musyawarah dan diskusi
 - 3) Anggota kelompok bebas bekerja sama dengan anggota yang lain dan berbagai tugas diserahkan kepada kelompok
 - 4) Kritik dan pujian bersifat objektif dan berdasarkan fakta-fakta
 - 5) Pemimpin ikut berpartisipasi dalam kegiatan sebagai anggota biasa
 - 6) Mengutamakan kerjasama
- c. Gaya Kepemimpinan Bebas
 - 1) Kebebasan diberikan sepenuhnya kepada kelompok atau perorangan didalam pengambilan kebijaksanaan maupun keputusan
 - 2) Pemimpin tidak terlibat dalam musyawarah kerja
 - 3) Kerjasama antara anggota tanpa campur tangan pemimpin
 - 4) Tidak ada kritik, pujian atau usaha mengatur kegiatan pemimpin
- d. Gaya Kepemimpinan Militeristik
 - 1) Lebih sering menggunakan perintah terhadap bawahan
 - 2) Perintah terhadap bawahan sangat tergantung pada pangkat dan jabatan
 - 3) Menyenangi hal-hal yang bersifat formal
 - 4) Sukar menerima kritik
 - 5) Menggemari berbagai upacara
- e. Gaya Kepemimpinan Paternalistik
 - 1) Bersikap melindungi bawahan
 - 2) Bawahan dianggap sebagai manusia yang belum dewasa
 - 3) Jarang ada kesempatan pada bawahan untuk mengambil inisiatif
 - 4) Bersikap mau tahu
- f. Gaya Kepemimpinan Karismatis
 - 1) Mempunyai daya tarik yang besar, oleh karenanya mempunyai pengikut yang besar
 - 2) Daya tarik yang besar tersebut kemungkinan disebabkan adanya kekuatan gaib (*supernature*)

Di samping teori yang telah dikemukakan diatas, ada teori lain yang dikemukakan oleh W. J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul “*What Kind of Manager*”. Ada tiga pola dasar yang dapat dipakai untuk menentukan watak atau tipe seorang pemimpin. Ketiga pola dasar tersebut :

- a. Berorientasi Tugas (*Task Orientation*)
- b. Berorientasi pada hubungan kerja (*Relationship Orientation*)
- c. Berorientasi pada hasil (*Effectiveness Orientation*)

Berdasarkan sedikit banyaknya orientasi atau penekanan ketiga hal diatas pada diri seorang pemimpin akan dapat ditentukan delapan tipe pemimpin masing-masing ialah:

- a. Pembolos (Deserter)
- b. Birokrat (Bureaucrat)
- c. Misionaris (Missionary)
- d. Mengembangkan (Developer)
- e. Otoriter (Autocrat)
- f. Kebijakan Otoriter (Benevolent Autocrat)
- g. Kompromi (Compromiser)
- h. Eksekutif (Executive)

Menurut Ludlow dan Panton terdapat empat gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi dan kondisi berbeda, antara lain :

- a. Pengarahan (*Directing*)

Gaya kepemimpinan pengarahan tepat digunakan pada situasi dan kondisi dimana para karyawan belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas tertentu. Di samping itu, tugas pekerjaan yang harus diselesaikan juga cenderung kompleks dan rumit. Oleh karena itu, seorang manajer harus menjelaskan se jelas mungkin dan rinci tentang apa yang

harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, dan kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan.

b. *Pembekalan (Coaching)*

Gaya kepemimpinan pembekalan tepat digunakan pada situasi dan kondisi dimana para karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di samping itu, para karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dalam hal ini, seorang manajer perlu juga memberikan penjelasan seperlunya terhadap tugas dan pekerjaan yang belum dipahami dengan baik oleh karyawan.

c. *Dukungan (Supporting)*

Gaya kepemimpinan dukungan tepat digunakan pada situasi dan kondisi dimana para karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang baik dengan manajer. Dalam hal ini, seorang manajer lebih banyak terlibat dalam berbagai keputusan kerja dan memperoleh berbagai masukan atau saran-saran dari para karyawan yang sangat berharga bagi peningkatan prestasi kerja.

d. *Pendelegasian (Delegating)*

Gaya kepemimpinan pendelegasian digunakan pada situasi dan kondisi dimana para karyawan telah memahami dengan baik tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga mereka layak untuk menerima pendelegasian tugas dari seorang manajer. Meskipun telah mendelegasikan sebagian tugas pekerjaannya, seorang manajer juga harus tetap melakukan pemantauan (monitoring) atas kinerja karyawannya, untuk memastikan bahwa mereka tetap berada pada jalur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Hasil studi Tannenbaum dan Schmid sebagaimana dikutip Kadarman, ET.

AL. (1996) menunjukkan bahwa gaya dan keefektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh :

a. *Diri Pemimpin*

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

b. *Ciri Atasan*

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer.

c. *Ciri Bawahan*

Respon yang diberikan bawahan akan menentukan efektifitas kepemimpinan manajer. Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara manajer menemukan gaya kepemimpinannya.

d. **Persyaratan Tugas**

Tuntutan tanggung jawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

e. **Iklm Organisasi dan Kebijakan**

Ini akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih manajer.

f. **Perilaku dan Harapan Rekan**

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Seals panda pat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja manajer.

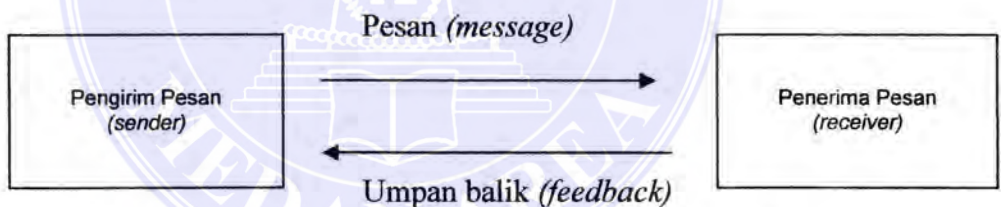
B. Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal*)

1. Pengertian Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal*)

Meskipun komunikasi antar pribadi merupakan kegiatan yang sangat dominan dalam kehidupan sehari-hari, namun tidaklah mudah memberikan definisi yang dapat diterima semua pihak. Komunikasi antar pribadi juga mempunyai banyak definisi sesuai dengan persepsi ahli-ahli komunikasi yang memberikan batasan pengertian. Stewart (1977) sebagaimana dikutip Malcolm R. Parks (2008:3) mendefinisikan komunikasi antar pribadi menunjukkan adanya kesediaan untuk berbagi aspek-aspek unik dari individu. Menurut Devito (1989) yang dikutip kembali oleh Onong U. Effendi (2003:153), komunikasi antar pribadi adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Definisi lain, dikemukakan oleh Arni Muhammad (2005:153), komunikasi antar pribadi adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya (komunikasi langsung).

Selanjutnya Indriyo Gitosundarma dan Agus Mulyono (2001:205) memeparkan, komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka, interaksi orang ke orang, dua arah, verbal dan non verbal,serta saling berbagi informasi dan perasaan antara individu dengan individu atau antar individu didalam kelompok kecil.

Dari pemikiran diatas dapat dikemukakan pengertian yang sederhana, bahwa komunikasi antar pribadi adalah proses penyampaian pesan dan penerima pesan antara pengirim (sender) dengan penerima pesan (receiver) baik secara langsung ataupun tidak langsung. Komunikasi dikatakan langsung (primer) apabila pihak-pihak yang terlibat komunikasi dapat saling berbagi informasi tanpa melalui media sedangkan komuikasi tidak langsung (sekunder) dicirikan oleh adanya penggunaan media tertentu.



Gambar 2.1. Visualisasi proses komunikasi interpersonal

Sumber : www.nationmaster.com/encyclopedi

2. Tujuan Komunikasi Antar apribadi (Interpersonal)

Tujuan komunikasi antar pribadi itu bermacam-macam, beberapa diantaranya sebagai berikut :

a. Menemukan Diri Sendiri

Bila kita terlibat dala pertemuan dengan orang lain, kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orag lain. Komunikasi antar pribadi

memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai, atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita.

b. Menemukan Dunia Luar

Hanya komunikasi antar pribadi menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi antar pribadi, meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media massa hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau didalam melalui interaksi antar pribadi.

c. Membentuk dan Menjaga Hubungan Yang Penuh Arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita pergunakan dalam komunikasi antar pribadi diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain.

d. Berubah Sikap dan Tingkah Laku

Banyak waktu kita pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang

tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

e. Untuk Bermain dan Kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pesan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi anatr pribadi semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

f. Untuk Membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi antar pribadi dalam kegiatan professional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang putus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan lain sebagainya.

g. Menghilangkan Kerugian Akibat Salah Komunikasi

Komunikasi antar pribadi (interpersonal) dapat menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi dan salah interpretasi yang terjadi antara sumber dan si penerima pesan, karena dapat dilakukan pendekatan secara langsung serta menjelaskan berbagai pesan yang rawan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman.

3. Hambatan Komunikasi Antar Pribadi (Interpersonal)

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah hambatan-hambatan yang biasanya terjadi di dalam komunikasi antar pribadi, sebagai berikut :

- a. Mendengar apa yang diharapkan akan didengar. Pengalaman-pengalaman masa lampau mengarahkan seseorang untuk mendengarkan sesuatu hal yang memang diharapkannya. Sebagai contoh, seorang pekerja yang telah terbiasa dikritik akan tetap merasa dikritik meskipun atasannya mengungkapkan kata-kata yang bersifat memuji.
- b. Mengabaikan informasi-informasi yang bertentangan dengan yang diketahui. Apabila kita mendengar pesan yang berbeda dengan pengertian kita terdahulu, kita cenderung mengabaikan pesan itu dari pada merubah gagasan kita atau mencari penjelasan yang lain.
- c. Mengevaluasi sumber, arti yang kita tegaskan pada suatu pesan sangat dipengaruhi oleh penilaian kita terhadap sumber.
- d. Pengamatan yang berbeda. Kata-kata, tindakan, dan kejadian- kejadian akan diamati berdasarkan nilai-nilai individual dan pengalaman dari Penerima.
- e. Tanda-tanda non verbal yang tidak sesuai. Nada suara, ekspresi wajah, dan postur badan dapat membantu atau mengganggu komunikasi.
- f. Pengaruh perasaan. Kehidupan perasaan yang mendominasi (misalnya marah, takut, gembira dsb) akan mempengaruhi interpretasi terhadap pesan-pesan yang diterima.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komunikasi antar pribadi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan

lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

David C. Mc Cleland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- b. Berani mengambil risiko
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kinerja, tingkat social dan demografi seseorang
- b. Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja

- c. Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

4. Tipe-Tipe Kinerja Rendah

Perry (1990) sebagaimana yang dikutip oleh Triton (2005) mengemukakan tujuh tipe pekerja yang gagal mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu :

- a. *The time bomb*. Sesuai dengan istilahnya, yaitu *the time bomb* atau bom waktu, maka pekerja pada kelompok ini terdiri dari orang-orang yang temperamental dan senang mengacaukan suasana. Tipe pekerja semacam ini akan semakin liar apabila mereka bekerja dalam lingkungan yang penuh tekanan (*under pressure*). Para supervisor atau manajer bahkan seringkali tidak mampu berbuat apapun menghadapi tipe pekerja semacam ini. Dari segi kinerja, tipe pekerja *the time bomb* biasanya sulit mencapai kinerja yang dapat diharapkan oleh perusahaan.
- b. *The Wet Blanket*. Kontradiksi mungkin adalah kata yang tepat untuk menggambarkan tipe pekerja *the wet blanket* ini. Di satu sisi, pekerja semacam ini akan tersinggung dan merasa harga dirinya diturunkan apabila tidak dilibatkan dalam aktivitas yang berskala kelompok, misalnya proses-proses diskusi dan pengambilan keputusan lainnya. Di sisi lain, apabila pekerja dengan tipe *the wet blanket* ini dilibatkan dalam kelompok, maka mereka akan menyusupkan opini-opini yang negatif dan ekspentasi yang suram. Pekerja dengan tipe *the wet blanket* ini cenderung berkeberatan terhadap permasalahan-permasalahan yang dibahas, misalnya dengan ungkapan bernada skeptis seperti “oh, ide ini mengandung hambatan dan mustahil dilaksanakan”, “ini akan menyulitkan kita”, dan pernyataan yang lainnya. Tentu saja tipe pekerja *the wet blanket* ini cenderung berkonflik terutama dengan supervisor yang inovatif, berani mengambil resiko dan berusaha menemukan hal-hal baru. Sangat kontradiktif bahwa apabila *the wet blanket* ini dikeluarkan dari diskusi, maka mereka akan meradang dan menyalahkan hampir semua orang bahkan tipe *the wet blanket* ini akan meremehkan segala diskusi tentang inovasi yang tidak melibatkannya dalam kelompok.
- c. *The Really Nice Person*. Pekerja dengan tipe *the really nice person* cenderung kharismatik dan sangat sopan dalam persahabatan. Seringkali walaupun tipe *the really nice person* tidak mampu menghasilkan kinerja yang baik, tipe ini terlihat terlalu baik untuk diberi sanksi. *The really nice person* dalam berbagai kesempatan selalu ingin menonjolkan diri, tetapi sebenarnya tidak memiliki kemampuan. Permasalahannya, seringkali seorang manajer atau supervisor cenderung meminta maaf kepada tipe *the*

really nice person padahal sebenarnya tipe *the really nice person* didapati memiliki kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

- d. *The Isolate*. Pekerja dengan tipe *the isolate* cenderung pendiam, menyimpan rahasia, dan miskin komunikasi. Dari aspek pekerjaan tipe *the isolate* mampu melakukan dengan baik pekerjaannya tetapi sulit berkomunikasi. Unikny mereka justru lebih senang jika dibiarkan sibuk dengan “pekerjaannya sendiri” dan tidak diikutkan dalam aktivitas-aktivitas yang melibatkan kelompok. Bagaimanapun komunikasi adalah persoalan yang penting untuk menjamin kelangsungan organisasi, sehingga tipe *the isolate* sering menimbulkan persoalan dalam proses komunikasi.
- e. *The Excuse Maker*. Pekerja dengan tipe *the excuse maker* ini sering menghambat kinerjanya sendiri maupun kinerja organisasi akibat kebiasaannya menggunakan alasan. Setiap ditanyakan tentang kinerjanya yang rendah, tipe *the excuse maker* ini selalu memiliki alasan walaupun sudah terbukti kinerjanya tidak memenuhi standar. Tipe *the excuse maker* menggunakan berbagai alasan yang tidak masuk akal selalu ditujukan untuk membenarkan diri atas kinerjanya yang rendah.
- f. *The Loose Cannon*. Pekerja dengan tipe *the loose cannon* ini memiliki ciri-ciri terlalu tekun, berbicara keras, jarang mempertimbangkan kinerjanya yang rendah, salah dalam pertimbangan dan berlebihan atau salah arah. Sebenarnya tipe *the loose cannon* ini mampu mengerjakan hampir dalam setiap aspek pekerjaannya, tetapi karena terlalu antusias, tidak jarang terjadi persoalan bagi para manajer. Biasanya untuk mengantisipasi tipe *the loose cannon* ini, maka para manajer mencari informasi tentang kesempatan-kesempatan bekerja ditempat lain dan membujuk *the loose cannon* dengan meyakinkannya akan potensinya bekerja ditempat lain.
- g. *The Employee with Paralysis of Indecision*. Pekerja dengan tipe *the employee with paralysis of indecision* ini sepintas mirip dengan *the loose cannon*, yaitu menguasai hampir dalam semua aspek pekerjaan dan bahkan tipe *the employee with paralysis of indecision* memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan *the loose cannon*. Tetapi tipe *the employee with paralysis of indecision* tetap menimbulkan kesulitan karena ketika berhadapan dengan pekerjaan-pekerjaan baru, tipe ini biasanya tidak mampu memecahkannya secara kritis dalam keadaan darurat.

Ciri-ciri tipe *the employee with paralysis of indecision* yang dapat menyebabkan permasalahan atau kesulitan bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut (Gomes, 1995) :

- a. Kurang memiliki kemandirian untuk membuat keputusan
- b. Kurang mampu menciptakan solusi-solusi
- c. Kurang percaya diri

- d. Memiliki ketakutan yang berlebihan terhadap kesalahan yang mungkin diperbuat

5. Cara-Cara Untuk Meningkatkan Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005:19) pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja tiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin. Berikut beberapa cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

- a. Mendorong pekerja memahami uraian tugas dan uraian jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya.
- b. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggung jawabnya.
- c. Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai.
- d. Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan, dan pelatihan, rotasi penugasan, dan lain-lain
- e. Menumbuhkan motivasi dan etos kerja
- f. Menciptkan iklim kerja yang kondusif

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun. Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan

dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya.

Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional. Secara lebih spesifik gaya kepemimpinan yang dikembangkan di lingkungan PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) pada dasarnya mengacu pada pola perilaku yang berorientasi pada hubungan dicerminkan pada kepemimpinan di PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang egaliter, non-diskriminatif, kebersamaan, sedangkan orientasi pada tugas dicerminkan pada sifat pelayanan publik dan apresiatif.

E. Hubungan Komunikasi antar Pribadi Terhadap Kinerja

Manajemen yang baik adalah manajemen yang dapat mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan tujuan untuk mencapai dan memelihara tingkat operasi yang efisiensi. Penyusunan struktur yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan akan menciptakan kesesuaian kerja, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta komunikasi yang baik dapat mempertinggi tingkat kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Retno Indriaty (2010) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan uji t diperoleh bahwa komunikasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan dimana nilai $t_{\alpha} 0.05 > t_{\text{Sig}} 0.000$ artinya signifikan. Maka H_a diterima dan H_o ditolak.

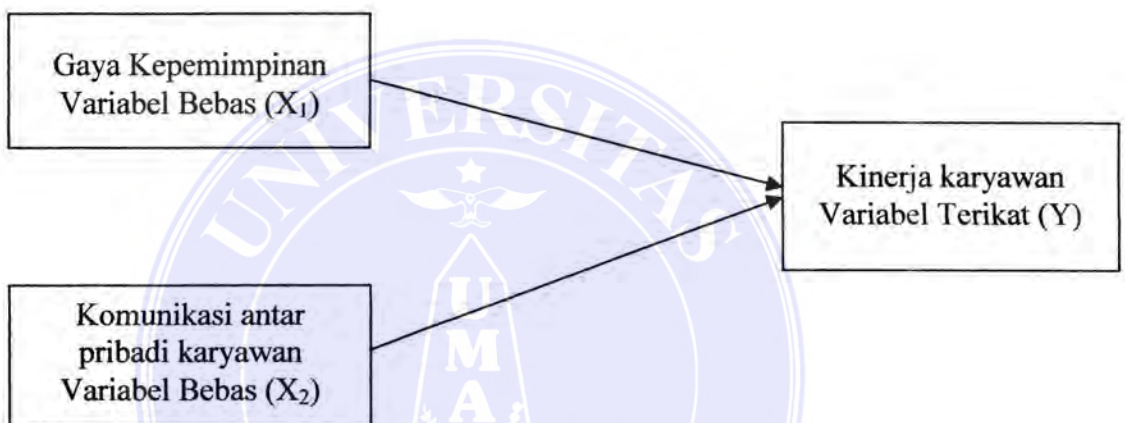
Komunikasi bertujuan memberikan instruksi, informasi, saran serta penilaian kepada karyawan tentang tujuan dan kebijakan organisasi. Dari proses ini diharapkan suatu pekerjaan yang telah direncanakan dengan baik dapat tercapai dengan berazaskan efisiensi kerja

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh (Ulirogya Tambunan : 2010) dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpina Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Iskandar Muda”**. Dari hasil penelitian dengan menggunakan uji F diperoleh bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk Unit Sumber Nongko Medan dan nilai R square sebesar 0,797. Sedangkan dengan menggunakan Uji Signifikan Parsial (Uji t) dikatehui bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial dalam meningkatkan kinerja karyawan pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk Unit Sumber Nongko Medan. Dengan nilai t adalah 6,277 untuk gaya kepemimpinan dan signifikan 000, serta nilai t adalah 3,02 untuk kepemimpinan dan signifikan 012.

G. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil peneliti yang akan dicapai. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

H. Hipotesis

Menurut sugiyono (2005:51) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”.

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Himalaya Pelindung.

2. Komunikasi pribadi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung
3. Gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut sugiyono (2005:11) penelitian asosiatif merupakan yang bertujuan mengetahui pengaruh atau hubungan antara variable bebas X1 (gaya kepemimpinan), variable bebas X2 (komunikasi antar pribadi) dan variable terikat Y (kinerja karyawan) dan seberapa erat pengaruh atau hubungan diantara variable-variabel tersebut.

2. Tempat Penelitian

Adapun tempat pengambilan data dalam penelitian dilakukan di PT.Asuransi Himalaya Pelindung yang beralamat di jalan Imam Bonjol no.16D Medan.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan tiga bulan mulai dari bulan November 2011 sampai dengan bulan Februari 2012.

Tabel 3.I
Rincian waktu penelitian

No	Kegiatan	Desember 2011				Januari 2011				Februari 2012				Maret 2012			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pembuatan dan seminar proposal																
2	Pengumpulan Data																
3	Analisis data																
4	Penyusunan skripsi dan bimbingan skripsi																
5	Pengajuan sidang meja hijau																

B. Populasi Dan Sampel

Menurut sugiyono (2005:72) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri dari objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 37 orang karyawan.

Sementara sampel adalah jumlah yang mewakili responden yang ada didalam penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2005:7)

C. Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Defenisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Berikut ini definisi operasional dari penelitian yang akan digunakan :

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap pemimpin dimana akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya dalam melakukan pekerjaan.

Indikator Gaya Kepemimpinan :

- a. Cerdas
- b. Berwibawa
- c. Diskusi

d. Kepribadian

2) Komunikasi Antar Pribadi (X2)

Komunikasi antar pribadi adalah suatu proses penyampaian dan penerima pesan antara pengirim pesan dengan penerima pesan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Indikator Komunikasi antar pribadi :

a. Keterbukaan

b. Empati

c. Sikap Mendukung

d. Sikap Positif

3) Kinerja(Y)

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator kinerja adalah :

a.Kualitas kerja

b.Kuantitas kerja

c.Pemanfaatan waktu

D. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari responden secara langsung dilokasi penelitian melalui kuisisioner dan wawancara mengenai variable yang diteliti

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berisikan informasi dan teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Peneliti memperoleh data sekunder dari literature, buku dan internet.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian keperustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan melalui keperustakaan dimana data yang diperoleh dari buku-buku literature, artikel serta bahan lainnya yang ada hubungannya dalam penulisan ini.
2. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang bersangkutan yaitu PT. Asuransi Himalaya Pelindung, dalam hal ini penelitian lapangan terdiri dari :
 - a. Pengamatan (Observation), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian
 - b. Daftar Pertanyaan (Questioner), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan / angket yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada para responden. Dimana responden

memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan. Bobot nilai angket yang ditemukan yaitu :

- 1) Jawaban “sangat setuju” diberi nilai 5
 - 2) Jawaban “setuju” diberi nilai 4
 - 3) Jawaban “ragu-ragu” diberi nilai 3
 - 4) Jawaban “tidak setuju” diberi nilai 2
 - 5) Jawaban “sangat tidak setuju” diberi nilai 1
- c. Studi Dokumen, yaitu pengumpulan data berupa gambaran yang berhubungan dengan data diperusahaan seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reabilitas yang merupakan cara memperoleh data akurat dan objektif.

a) Uji Validitas

Validitas menunjukkan seberapa besar nyata pengujian mengukur apa yang harus diukur (Ikhsan, 2008:30). Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur melakukan tugasnya dalam mencapai sasarannya. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS versi 16.0, dengan criteria sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan dinyatakan valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

b) Uji Reabilitas

Reabilitas menunjukkan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan daftar pertanyaan yang

merupakan dimensi variable yang disusun dalam bentuk kuesioner (Ikhsan, 2008:30). Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 16,0. Pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reabilitasnya dengan criteria sebagai berikut :

1. Jika r alpha positif atau lebih besar dari r tabel maka pertanyaan realiable.
2. Jika r alpha negative atau lebih kecil dari r tabel maka pertanyaan tidak realiable.

F. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja karyawan. Model regresi linier berganda menyajikan data dalam bentuk angka dengan memakai program software *SPSS 17.00 for windows*.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Variabel terikat (kinerja karyawan)

- X_1 : Variabel bebas (gaya kepemimpinan)
 X_2 : Variabel bebas (budaya organisasi)
 o : konstanta
 $\beta_{1,2}$: koefisien regresi
 e : Error (tingkat kesalahan yaitu 0,05 (5%))

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan dari model yang dipakai. Koefisien (adjusted R^2) yaitu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebarab dari variabel-variabel bebas yang menerangkan variabel terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebasnya. Besarnya koefisien determinasi adalah antara 0 hingga 1 ($0 < \text{adjusted } R^2 < 1$), dimana nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik karena semakin dekat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

3. Uji Kesesuaian (*test of goodness of fit*)

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$)

Urutan Uji F :

1) Merumuskan hipotesis null dan hipotesis alternatif

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a : \text{paling sedikit ada satu } \beta_i \neq 0 \text{ } i = 1,2 .$$

Dengan kriteria tersebut, diperoleh F_{hitung} yang dibandingkan dengan F_{tabel} dengan tingkat resiko (*level of significant*) dalam hal ini 0,05 dan *degree of freedom* = $n-k-1$.

2) Kriteria pengujian

Dimana : $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak
 $F_{hitung} \leq F_{tabel} = H_0$ diterima

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$)

Urutan Uji t:

1) Merumuskan hipotesis null dan hipotesis alternatif.

$$H_0 : i = 0 \quad i = 1,2$$

$$H_a : i \neq 0 \quad i = 1,2$$

Dari perhitungan tersebut akan diperoleh nilai t_{hitung} yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 95%.

2) Kriteria pengujian

$t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak
 $t_{hitung} \leq t_{tabel} = H_0$ diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Peneliti mengambil kesimpulan setelah melakukan pembahasan terhadap data penelitian serta berdasarkan analisis dan pengujian, kesimpulan yang diambil adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan dengan demikian hipotesis ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, sehingga tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Komunikasi antar pribadi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan demikian hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi dapat meningkatkan kinerja karyawan dimana dengan adanya komunikasi antar pribadi pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.
3. Gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Himalaya Pelindung Cabang Medan demikian hipotesis diterima. Hal ini sejalan dengan Penelitian Humphreys (2002) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi antar pribadi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas penulis menyajikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Hendaknya pimpinan meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan latihan dan pendidikan, dan selalu mengikutsertakan karyawan untuk mengambil setiap keputusan melalui usaha kelompok dan teknik team building.
2. Hendaknya pimpinan lebih memfokuskan pada tipe kepemimpinan yang demokratis agar hasil kerja yang tidak relevan menjadi lebih baik dan terarah
3. Pihak perusahaan harus lebih kritis mencari tahu hal-hal apa saja yang berpotensi menghambat peningkatan produktivitas kerja karawannya dan secara pro-aktif mengadakan pendekatan kepada karyawan, mengefektifkan komunikasi dua arah dan melakukan tindakan disipliner yang lebih tegas sesuai norma dan undang-undang yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Aw, Suranto. (2011). **Kominikasi Interpersonal**. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Fuad Mas'ud, (2004). **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**. Universitas Dipenogoro
- Hariandja Marihot Tua Effendi, (2002). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. PT BPEE. Yogyakarta
- Madura, Jeff. (2001). **Pengantar Bisnis**. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta
- Pb, Triton. (2005). **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Tugu Publisher .Jakarta
- Purwanto, Djoko. (2006). **Komunikasi Bisnis**. Edisi Ketiga. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sugiyono, (2005). **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Delapan, Alfabeta. Bandung
- Sulistiyani Ambar T dan Rosidah, (2003). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Tim Penyusun, (2008) **Pedoman Penulisan Skripsi**. Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
- Wibowo, (2005). **Manajemen Kinerja**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wiryanto. (2006). **Pengantar Ilmu Komunikasi**. Cetakan Ketiga. PT Grasindo. Jakarta