

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat (Suseno dan Sugiyanto, 2014)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki kinerja sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntunan perkembangan masyarakat (Dessler 2015:3).

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2014:122) Kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki komunikasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada

waktunya, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap serta perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan ia bekerja.

Kinerja pegawai pada suatu organisasi merupakan alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Pasolong (2017:142), apabila publik dapat dilayani dengan baik oleh aparatur birokrasi, maka dengan sendirinya aparatur birokrasi mampu menempatkan posisi dan kedudukannya, yaitu sebagai *civil servant* atau *public service*.

Moeheriono (2012: 95) kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Kinerja menurut Mangkunegara (2005: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari komunikasi dan kemampuan. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas

yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan Undang-undang No. 6 tahun 2014 tentang Desa, dimana Desa adalah desa adat selanjutnya disebut desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kantor Perbekel Desa Carangsari Badung dengan jumlah pegawai sebanyak 35 orang, lembaga ini sebagai pelayan publik (masyarakat) adalah organisasi resmi pemerintah yang mengurus segala kegiatan administrasi kependudukan Desa Baha seperti mengurus Kartu Tanda Penduduk, Kartu Keluarga, menyusun dan mengajukan rancangan peraturan APB Desa untuk dibahas dan ditetapkan bersama LPM dan hal-hal administratif lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang peneliti dilakukan pada Kantor Perbekel Desa Carangsari Badung melalui bagian personalia di mana terdapat Fenomena yang terkait dengan kinerja pegawai yaitu pada indicator kehadiran, yaitu suatu keadaan dimana seseorang pegawai tidak datang bekerja sesuai dengan jadwal yang tepat waktu. Dengan adanya ketidakhadiran pegawai yang telah ditetapkan organisasi, hal ini akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai, seperti halnya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa ada keterangan. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja

pegawai akan menurun. Berikut ini ditampilkan data absensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Perbekel Desa Carangsari Badung pada tahun 2021.

Tabel 1.1
Persentase ketidakhadiran Pegawai Pada Kantor Perbekel Desa Carangsari Badung Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Hari Kerja yang Seharusnya	Karyawan yang Tidak Hadir	Hari Kerja Sebenarnya	Persentase Tingkat Absolut (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$6 = 4 - 5$	$7 = \frac{5}{4} \times 100\%$
Januari	35	20	700	22	678	3,14
februari	35	18	630	23	607	3,65
Maret	35	22	770	21	749	2,73
April	35	19	665	20	645	3,01
Mei	35	22	770	23	747	2,99
Juni	35	20	700	22	678	3,14
Juli	35	19	665	21	644	3,16
Agustus	35	21	735	20	715	2,72
September	35	19	665	24	641	3,61
Oktober	35	22	770	20	750	2,60
Nopember	35	20	700	22	678	3,14
Desember	35	22	770	23	747	2,99
Jumlah		244	8540	261	8279	36,87
Rata-rata		20,33	711,67	21,75	689,92	3,07

Sumber : Kantor Perbekel Desa Carangsari Badung tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan tingkat persentasi pegawai rata-rata sebesar 4,04%. Sedangkan tingkat persentasi yang ditolerir oleh pimpinan organisasi adalah 2%. Menurut Flippo (2005), apabila absensi 0 sampai 2 persen dianggap baik, 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, di atas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak organisasi. Ini berarti bahwa tingkat absensi di kantor Perbekel Desa Carangsari Badung, hal ini disebabkan karena pegawai yang datang terlambat saat jam kerja, adanya upacara keagamaan, dan sakit, sehingga dengan hal tersebut menjadikan turunya kinerja pegawai, karena

tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan dalam kinerja pegawai, dan tingkat absensi merupakan salah satu bagian yang menunjang kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Siagian (2016:46) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2015:197) kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Martoyo (2012) dampak yang ditimbulkan oleh penurunan kinerja pegawai menjadi tantangan tersendiri bagi seorang manajer atau pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sehingga dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin memberikan dampak terhadap kinerja dan bila pimpinan berperilaku baik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Berbagai kajian penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti penelitian Lor dan Hassan (2017) searah dengan penelitian Tomigulung (2015), Murban (2015), menemukan hal yang sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Hendri dan Kirana (2021), Ekawati (2022), Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap beberapa orang pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung menunjukkan masalah yang terkait dengan gaya kepemimpinan yaitu kurangnya pemberian motivasi terhadap beberapa pegawai sehingga pegawai kurang memiliki semangat dan kegairahan kerja, selain itu juga kurangnya bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti oleh pegawai. Apabila hal ini terjadi secara berlarut larut akan berakibat menurunnya kinerja pegawai dalam bekerja, sehingga akan memperlambat pekerjaan dalam memberikan pelayanan.

Komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai (Falah, dkk. 2021). Menurut Mangkunegara, dkk. (2021:53) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat meninterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Menurut Suharsono & Dwiantara (2019:21) komunikasi adalah proses berbagi makna melalui perilaku verbal dan non-verbal yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari uraian ketiga pendapat pengertian komunikasi maka dapat disimpulkan komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen.

Komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai hal ini searah dengan penelitian yang di lakukan oleh Falah, dkk. (2021:62) hal ini sejalan dengan penelitian Handriani & Fitriani (2019:20) , Choon (2019), Yasa (2021). Yang menyatakan bahwa variable komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nanum berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuniasih

(2021:41) komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bila komunikasi ditingkatkan maka belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan Menurut Yuniasih (2021:41) komunikasi berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap beberapa orang pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung masalah yang terkait dengan komunikasi yaitu kurangnya tingkat pemahaman dari pegawai terhadap hal-hal yang disampaikan oleh pimpinan pada Kantor Desa Carangsari Badung. Adanya kepemimpinan yang baik dan lancar dalam berkomunikasi akan dapat lebih memudahkan seseorang pegawai atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2016:335) disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Waridin dan Masrukin (2017) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai optimalisasi kerja. Menurut Satedjo dan Kempa (2017) disiplin adalah sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dari pendapat para ahli diatas.

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas kerja serta mendorong terwujudnya tujuan organisasi (Dariansyah, 2018). Kedisiplinan harus di tegakkan dalam suatu

organisasi karena tanpa dukungan disiplin dari karyawan yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kedisiplinan harus di tegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin dari karyawan yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai searah dengan penelitian Purnomo, dkk (2017), Hastuti, dkk (2020), Purnawijaya (2019), menemukan hal yang sama yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Septiyana (2020), Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap beberapa orang pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung masalah yang terkait dengan disiplin kerja pegawai yaitu pegawai tidak taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, hal ini dapat ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan kurang sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain. Seperti pegawai di

bagian kesekretariatan sering mencampuri urusan dibidang keuangan (bendahara) sehingga sering munculnya konflik antar pegawai.

Berdasarkan uraian dari fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan, Komunikasi dan Disiplin kerja pada Kantor Desa Carangsari Badung, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang dikemukakan diatas, maka dapat diperoleh pokok permasalahan penelitian ini adalah:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Desa Carangsari Badung ?
- 2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Desa Carangsari Badung ?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Desa Carangsari Badung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok penelitian diatas yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Carangsari Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, komunikasi, dan Disiplin kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

2) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Kantor Desa Carangsari Badung untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal-Setting Theory

Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh *Locke (1968)* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori komunikasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Purnamasari, 2019:168). Teori penetapan tujuan berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, Sebuah organisasi menyusun anggaran disebabkan oleh tujuan khusus yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan lebih mudah dicapai apabila anggaran yang disusun tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah. Penyusunan anggaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Yusuf, 2018).

Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins (Purnamasari, 2019:168). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang

ditetapkan, merupakan komunikasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya (Purnamasari, 2019:168). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konskuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi setiap perusahaan, karena mereka terlibat langsung serta berperan aktif dalam menjalankan perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten, berkualitas, dan

bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan supaya membuat perusahaan tetap mampu bersaing terutama pada era globalisasi sekarang ini (Laia 2019:17). Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. (Marwansyah dkk 2020). Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, dkk (2021)).

2.1.3 Kinerja Pegawai

1) Definisi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017:20) menyatakan bahwa kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Basri (2021:60) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati terlebih dahulu. Menurut Gondal (Didi Wandi, dkk

2019:22) Kinerja sangat berhubungan dengan hasil dari aktivitas individu dalam beberapa periode waktu.

Menurut Mangkuprawira (Mulyani, dkk. (2021:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terjadwal pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi berkaitan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Menurut Murpy dan Cleveland (2021:175) kinerja adalah bobot karakter yang berorientasi pada beban dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2) **Kriteria – Kriteria Kinerja Pegawai**

Kriteria kinerja adalah dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi (Ulum, 2021). Menurut Afandi (2018:85) menyebutkan tiga jenis kriteria kinerja yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri kepada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat yang

sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- c) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2018:86) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasanperasn seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Tingkat komunikasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d) Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang karyawan.
- e) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.

- f) Budaya kerja yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.
- g) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua karyawan ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

4) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya (Ulum, 2021). Menurut Kasmir (2016) bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- a) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b) Keputusan penempatan
- c) Perencanaan dan pengembangan karier
- d) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e) Penyesuaian kompensasi
- f) Inventori kompetensi pegawai
- g) Kesempatan kerja adil
- h) Komunikasi efektif antara pimpinan dan bawahan
- i) Budaya kerja
- j) Menerapkan sanksi

5) Indikator – Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan indikator-indikator kinerja pegawai, terdiri dari :

- a) Kuantitas kerja yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
- b) Kualitas kerja yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
- c) Prosedur kerja yaitu pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi tentang pekerjaan
- d) Kreativitas yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e) Kerja sama yaitu kerja sama dengan rekan kerja
- f) Kemampuan kerja yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
- g) Inisiatif yaitu kemampuan pegawai untuk memulai tindakan dalam menganalisis permasalahan.
- h) kehadiran yaitu suatu keadaan dimana seseorang tidak datang bekerja sesuai jadwal yang tepat waktu.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli : *Drath* dan *Palus* dalam *Gary Yukl* (2015:3) menyatakan bahwa : Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”. Sedangkan menurut *Sutikno* (2014:16) ” Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. *Rivai* (2016:3) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. *Katz* dan *Kahn* (*Cepi Priatna* 2015:30) berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.” Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut diatas, bahwa kepemimpinan dapat diartikan, sebagai proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berda di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Rivai 2013:34), yaitu :

a) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat kepemimpinan satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan me komunikasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat kepemimpinan dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c) Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e) Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

3) Teori Kepemimpinan

Siagian (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
- b) Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat
- c) Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin,

karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup

Sedangkan Rustandi (Sedarmayanti, 2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu:

- a) Pendekatan bakat Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin
- b) Pendekatan situasional Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.
- c) Pendekatan bakat dan situasional Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli : Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong

gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (2016:320) menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”. Thoha (2012:49) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

5) Jenis- jenis Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

a). Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang eroic atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku

tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- 1). Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- 2). Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- 3). Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- 4). Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- 5). Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau mengkomunikasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- 1). Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2). Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3). Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4). *Laissez-Faire*, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- 1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani pegawai secara pribadi, melatih dan menasehati.

d. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Sedangkan Menurut Terry (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*) dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.
- 2) Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*) dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.
- 3) Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*) dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam

melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

- 4) Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*) dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.
- 5) Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.
- 6) Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*) dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Menurut House (2016:158) terdapat macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

- 1) Kepemimpinan Direktif Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) Kepemimpinan Beorientasi Prestasi Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

7) Indikator Kepemimpinan

Menurut Umar (2011:31) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Lima landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin yaitu :

a). Cara Berkomunikasi.

Merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin didalam mengkomunikasikan pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada para pegawai/bawahan.

b) Pemberian komunikasi

Pemberian komunikasi merupakan langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para pegawai memiliki semangat dan kegairahan kerja, selain itu memberikan bimbingan atau kelompok secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti pegawai.

c) Kemampuan Memimpin.

Kemampuan memimpin merupakan kemampuan dari seorang pemimpin didalam mempengaruhi pegawai dengan memberikan petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

d) Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan oleh pemimpin mengenai segala kegiatan yang dilakukan perusahaan akan melibatkan para pegawai sehingga dapat dipakai sebagai dasar para pegawai didalam melaksanakan tugas.

e) Kekuasaan yang positif.

Sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki wewenang didalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada disalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya dan mempunyai prestasi dan dorongan komunikasi yang tinggi pula. Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

- a) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
 - 1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
 - 2) Kemampuan seorang pemimpin dalam me komunikasi bawahannya
- b) Kemampuan yang efektivitas
 - 1) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - 2) Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - 3) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat

- c) Kepemimpinan yang partisipatif
 - 1) Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - 2) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - 3) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
- d) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - 1) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - 2) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
- e) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - 1) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok
 - 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.1.5 Komunikasi

1) Definisi komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Marceline, dkk. 2021). Komunikasi sebagai “Bertukar informasi antara pengirim dan penerima, dan menarik kesimpulan yang muncul dari persepsi yang dibentuk oleh makna sesuatu di antara individu-individu yang terlibat (Kreitner dan Kinicki 2017).

Kepemimpinan adalah interaksi antar pribadi dengan menggunakan simbol-simbol linguistik sistem, seperti sistem simbol verbal (kata-kata dan non-verbal) (Sianturi 2017). Menurut Choon (2019) kepemimpinan yang baik adalah alat yang diperlukan dalam mencapai kualitas kinerja yang tinggi dan mempertahankan hubungan kerja yang kuat dalam organisasi. Sopiah (2008) mengemukakan “Komunikasi diartikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik lisan, tertulis atau menggunakan alat kepemimpinan”. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah proses pemindahan suatu informasi, ide atau gagasan pengertian dari seorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

2) Fungsi Komunikasi

Menurut Sopian, dkk. (2019), ada beberapa fungsi Komunikasi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a) Komunikasi berfungsi sebagai pengendalian perilaku organisasi.
- b) Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan komunikasi pegawai.
- c) Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi.
- d) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dan pengambilan keputusan dimana kepemimpinan memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil suatu keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

3) Unsur Komunikasi

Menurut Suharsono (2019), ada lima unsur yang terkait dengan konsep Komunikasi, yaitu:

- a) Unsur *Who* (Siapa)
- b) Unsur *Says What* (apa yang dikatakan-pesan)
- c) Unsur *Which Channel* (media/saluran)
- d) Unsur *to Whom* (kepada siapa)
- e) Unsur *With What Effect* (akibat yang terjadi)

4) Proses Komunikasi

Menurut Effendi (2019), ada dua proses Komunikasi, yaitu:

- a) Proses Komunikasi primer

Dilakukan dengan menggunakan *symbol*, *symbol* yang digunakan itu berupa bahasa, kial (*gestur*), isyarat, gambar, warna dan lainnya yang secara langsung dapat “menerjemahkan” pikiran dan perasaan pemberi pesan (komunikator). Dengan kata lain, dengan menggunakan simbol orang (komunikan) mampu memahami isi pesan yang disampaikan komunikator. Proses kepemimpinan primer dipandang lebih efisien dan efektif dalam menyampaikan pesan yang bersifat persuasive (nasihat, larangan, ajakan, dan sebagainya).

- b) Proses Komunikasi sekunder

Pada dasarnya merupakan aktivitas Komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu sekunder (kedua) yang antara lain berupa surat, telepon, faks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan sebagainya. Proses sekunder akan lebih efisien dan efektif untuk menyebarkan

pesan-pesan yang bersifat informatif, misalnya pengumuman atau pemberitahuan sesuatu yang bersifat masal (untuk khalayak banyak), berbagai berita misalnya situasi perekonomian, politik, sosial, di Indonesia yang ditujukan untuk masyarakat Indonesia.

5) Indikator – Indikator Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2021) Indikator kepemimpinan ada 5, yaitu:

a) Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses Komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang atau orang lain.

b) Intensitas Komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses kepemimpinan menjadi semakin lancar. Intensitas kepemimpinan sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses kepemimpinan dalam suatu organisasi.

c) Efektivitas Komunikasi

Efektivitas Komunikasi mengandung pengertian bahwa kepemimpinan yang bersifat arus langsung, artinya proses kepemimpinan yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

d) Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang

komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya kepemimpinan yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

e) Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seseorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

2.1.5 Disiplin kerja.

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006: 126).

Sintaasih & Wiratama (2013:129) disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial

yang berlaku secara sukarela. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2014).

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Nuraini, 2013).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila karyawan melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi.

2) Faktor – faktor penilaian Disiplin Kerja

Setiyawan dan Waridin (2006:101), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan komunikasi yang positif.
- b) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

3) Macam – Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:129), ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi

peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

4) Indikator Disiplin Kerja

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator disiplin kerja menurut Sutrisno (2018) adalah sebagai berikut:

a) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b) Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam bekerja.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.1.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Penelitian Lor dan Hassan (2017) dalam penelitiannya berjudul *The Influence Of Leadership On Employee Perfromance Among Jewellery Artisans In Malaysia* Temuan ini menunjukkan bahwa hanya perilaku kepemimpinan yang suportif dan transformasional yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai di tempat kerja. Kami menemukan tiga perilaku kepemimpinan lainnya seperti perilaku pelayan, partisipatif dan kepemimpinan transaksional tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu kami menyimpulkan bahwa hanya perilaku kepemimpinan transformasional dan suportif yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Murban (2015) Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai: Studi di Kabupaten Turkana, Kenya. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa dua gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai pada pemerintah daerah di Kabupaten Turkana dan oleh karena itu kedua gaya tersebut harus diadopsi dan bukan masing-masing gaya sendiri.

Mokodompit (2017) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja pegawai CV. Sumber rejeki. penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, komunikasi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di CV. Sumber Rejeki, simultan dan parsial. Jadi berdasarkan temuan ini, dianjurkan CV. Sumber Rejeki perlu meningkatkan

kinerja pegawai dengan fokus peningkatan dalam gaya kepemimpinan, komunikasi kerja dan disiplin sebagai faktor untuk menentukan peningkatan kinerja pegawai.

Hendri dan Kirana (2021) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan, *Locus Of Control*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di Roy Sentosa Collection. Peneliti ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Roy Sentosa Collection

2.2.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Sianturi dan Tampubolon (2017). Dengan judul pengaruh kepemimpinan, komunikasi kerja dan karir pengembangan terhadap kinerja. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan, komunikasi kerja dan karir dengan variabel dependen kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Deskriptif Kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. karir pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen kepemimpinan. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini digunakan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya digunakan pada tahun 2017. Kedua, dapat dilihat pada lokasi

penelitian, penelitian ini dilakukan pada Kantor Desa Carangsari Badung. khususnya pada Kantor Desa Carangsari Badung., dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Choon, dkk (2019). Dengan judul yaitu pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan. Variable independent dalam penelitian ini adalah pengaruh Komunikasi dengan variabel dependen kinerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linier Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen yaitu Komunikasi. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya digunakan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya digunakan pada tahun 2019. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Kantor Desa Carangsari, dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Wandi, dkk (2019) dengan judul yaitu pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Komunikasi dengan variabel dependen kinerja pegawai. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis Teknik Regresi Linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen Komunikasi. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini digunakan pada tahun 2021, sedangkan penelitian sebelumnya digunakan pada tahun 2019. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini digunakan pada Kantor Desa Carangsari Badung dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Yasa, dkk (2021) dengan judul yaitu pengaruh teamwork dan Komunikasi internal terhadap kinerja. Variabel independen dalam penelitian ini adalah teamwork dan kepemimpinan dengan variabel dependen kinerja. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independen kepemimpinan. Selain itu penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama digunakan pada tahun 2021. Perbedaan penelitian ini dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Kantor Desa Carangsari Badung., dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Falah, dkk. (2021). Dengan judul yaitu pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai. Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah Komunikasi dengan variabel dependen kinerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi Linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama

menggunakan variable independen Komunikasi, Selain itu penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama digunakan pada tahun 2021. Perbedaan penelitian ini dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Kantor Desa Carangsari Badung., dimana pada penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Yuniasih (2021) dengan judul yaitu pengaruh disiplin dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah disiplin dan kepemimpinan dengan variabel dependen kinerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi Liner Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama menggunakan variabel independent Komunikasi. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja. Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama-sama digunakan pada tahun 2021. Perbedaan penelitian ini dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Kantor Desa Carangsari Badung., dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

2.2.3 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Purnomo (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh komunikasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja

dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Menurut Hastuti, dkk (2020) dengan judul penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur.

Penelitian Purnawijaya (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kedai 27 Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan variabel fasilitas tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya.

Penelitian Septiyana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.