

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Literatur

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Menurut Kohler Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka (dalam Muhammad, 2009:1).

Menurut Muhammad, komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (2009:4-5).

Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi. Begitu juga halnya dengan si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau organisasi secara keseluruhan.

Istilah proses maksudnya bahwa komunikasi itu berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus-menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Perubahan tingkah laku maksudnya dalam pengertian yang luas yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, afektif atau psikomotor.

Menurut Onong Uchjana (dalam Bungin, 2008: 31) mengatakan komunikasi sebagai proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran, atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran bisa merupakan gagasan, informasi, opini, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keraguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.

Menurut Louis Forsdale komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Kata signal maksudnya adalah signal yang berupa verbal dan nonverbal yang mempunyai aturan tertentu. Dengan adanya aturan ini menjadikan orang yang menerima signal yang telah mengetahui

aturannya akan dapat memahami maksud dari signal yang diterimanya (dalam Muhammad, 2009:2).

2. Peranan Komunikasi

Menurut Thoha (2003: 10) peranan itu merupakan perilaku yang diharapkan dari seseorang yang mempunyai status atau kedudukan tertentu. Peranan itu sendiri adalah peranan individu, bagaimana seorang individu menjalankan fungsinya sebagai seorang makhluk sosial yang berhubungan dengan individu lain, atau dalam kehidupan antara atasan dan bawahan. Peranan kelompok adalah kerjasama dua orang atau lebih dalam menjalankan peranannya sebagai seorang pemberi harapan orang lain. Adapun peranan komunikasi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi itu merupakan alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi itu dapat diorganisasikan (dipersatukan) untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Komunikasi merupakan alat untuk mengubah perilaku para anggota dalam suatu organisasi.
3. Komunikasi adalah alat agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi (Widjaja, 2003: 66).

3. Peranan Komunikasi Pimpinan

Pimpinan yang baik pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyaknya akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Peranan komunikasi

pimpinan harus mampu memperkuat organisasinya tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Adapun peranan komunikasi pimpinan adalah sebagai berikut :

1. Seorang pimpinan dalam berkomunikasi mampu melibatkan anggota organisasinya dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini pimpinan membagikan informasi sepenuhnya kepada bawahannya dan menciptakan suatu suasana yang merangsang para anggota untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan hasil keputusan.
2. Pimpinan bertindak sebagai seorang penyalur yang komunikatif untuk menyertakan anggota dalam kegiatan organisasi.
3. Pemimpin bertanggung jawab untuk memudahkan koordinasi organisasi internal dan mendapatkan kerjasama yang baik.
4. Pimpinan harus memiliki kepiawaian di dalam melakukan komunikasi, baik komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang disampaikan berupa kata-kata, sedangkan komunikasi non verbal adalah komunikasi yang disampaikan dengan menggunakan tulisan dan bahasa tubuh.
5. Dalam berkomunikasi pimpinan harus selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawannya agar tercapai tujuan bersama (Moedjono, 2002: 170-171).

4. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan masalah prinsip dalam suatu organisasi, dapat dikatakan suatu organisasi tanpa komunikasi tidak berfungsi, ibarat sebuah mobil yang didalamnya terdapat rangkaian alat-alat tetapi tidak berfungsi. Oleh karena itu komunikasi merupakan sistem yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergik.

Menurut Bungin (2008: 274), komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi di mana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung satu sama lain. Sedangkan menurut Wursanto (2005: 158), Komunikasi organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi pimpinan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jika dilihat dari komunikasi pimpinan tersebut tidak lepas dari komunikasi organisasi, dimana pimpinan dan pegawai mempunyai ikatan organisasi yang sangat kuat. Dengan begitu tentu akan terjadinya suatu komunikasi yang bersifat vertikal/ke atas dan kebawah ataupun sebaliknya.

Komunikasi organisasi dapat dilakukan baik secara formal dan informal untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada, bersifat penting. Komunikasi organisasi ini biasanya terjadi dalam ruangan kantor dan diluar ruangan kantor.

Dengan menggunakan komunikasi keakraban antara pegawai lebih cepat terasa adanya rasa kekeluargaan di antara mereka. Dengan demikian tentu pegawai harus mampu melaksanakan kerja dengan baik.

Komunikasi dalam organisasi ada dua diantaranya komunikasi formal dan informal. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi tetapi tidak direncanakan dan tidak ditentukan dalam struktur organisasi. komunikasi informal bersifat tidak resmi dan terjadi melalui informasi dari mulut ke mulut sehingga didalamnya terdapat keterangan-keterangan yang tidak resmi dan kurang objektif kebenarannya. komunikasi informal dilakukan oleh anggota organisasi atas kehendak sendiri. Komunikasi ini dapat dilakukan oleh para pejabat, para bawahan, dan para pegawai dengan menyimpang dari struktur organisasi formal. Sedangkan komunikasi formal adalah komunikasi yang dilakukan dalam lingkup lembaga resmi, melalui jalur garis perintah, berdasarkan struktur lembaga, oleh pelaku yang berkomunikasi sebagai petugas lembaga dengan status masing-masing, dengan tujuan untuk menyampaikan pesan yang berkaitan dengan kepentingan dinas dan bentuk resmi yang berlaku pada lembaga resmi pada umumnya(Wursanto, 2005:167:168).

5. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Sendjaja(dalam Bungin, 2008: 274-276) organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*) maupun nirlaba (*non-profit*), memiliki empat fungsi organisasi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. *Pertama*, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di samping itu, mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of outhority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada :

- a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah,
- b. Kekuatan pimpinan dalam member sanksi,
- c. Kepercayaan bawahan teradap atasan sebagai seseorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi,
- d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak piminan yang lebih suka untuk memersuasi bawahannya dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangnya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi

tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

6. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

Menurut Lewis komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (dalam Muhammad, 2009:108).

Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe yaitu :

1. Instruksi Tugas

Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung,

diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya.

2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan intruksi dan rasional. Misalnya buku *handbook* dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut (Muhammad, 2009:108-109).

7. Komunikasi ke Atas

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan (Muhammad, 2009: 116-117).

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace fungsinya adalah sebagai berikut :

1. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.

2. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
3. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
4. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
5. Komunikasi menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.

Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Menurut Smith komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya (dalam Muhammad, 2009:116-117).

8. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya

berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik dari pada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
4. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
5. Menjamin pemahaman yang sama. bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.
6. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat

hubungan di antara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok (Muhammad, 2009:121-122).

9. Kepemimpinan

Menurut Rivai (2007:2) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan kebudayaannya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja kelompok, memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang kearah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya (Saiman, 2011: 105).

Kepemimpinan adalah individu atau seseorang yang dapat mengerti dan mementingkan kebutuhan kelompok dalam suatu lembaga, organisasi, yang dipimpinnya (Danandjaja, 2011: 77).

Berikut definisi kepemimpinan dalam Wibowo (2013:264-265) sebagai berikut :

1. Robbins memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengarui suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari

pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.

2. Greenberg dan Baron memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses di mana suatu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi yang didefinisikan.
3. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.
4. Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
5. McShane dan Von Glinow menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektifitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya.
6. Newstrom menyatakan kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi,

memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi, pemimpin adalah orang yang membantu orang-orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktifitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi (Pace and Faulus, 2010: 276).

Peran kepemimpinan (*leadership role*) bahwa manajer berperan untuk memimpin, memberi petunjuk pelaksanaan pekerjaan, menciptakan situasi kerja yang nyaman, memberi motivasi dan mendorong semangat kerja karyawan (Rudy: 2005: 39).

Memimpin (*leading*) meliputi membuat orang lain melaksanakan tugasnya, mendorong dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim atau suasana pekerjaan yang kondusif khususnya dalam metode komunikasi dari atas kebawah atau sebaliknya sehingga timbul saling pengertian dan kepercayaan yang baik. Menumbuhkembangkan disiplin kerja dan *sense of belonging* (rasa memiliki) pada setiap karyawan dan jajaran manajemen *public internal* (Ruslan, 2007: 2).

10. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal sebagai berikut :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan pemimpin.
2. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan pemimpin tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 2003: 63).

Dari teori diatas, dapat disimpulkan bahwa model ini didasarkan pada tiga variable situasi, yaitu :

1. Perilaku tugas

Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.

2. Perilaku hubungan

Kadar dukungan sosioemosional yang disediakan oleh pemimpin.

3. Kematangan (*maturity*) bawahan

Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan ini lebih menekankan pada tingkat kematangan (*maturity*) bawahan, yang terdiri dari :

- a. Kemampuan (*job maturity*)

Seorang yang tinggi dalam kematangan kerja memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

- b. Kemauan (*psychological maturity*)

Seorang yang melakukan pekerjaan tanpa pengarahan dari atasan.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin yaitu :

1. Mengatakan / *telling*

Mengatakan (*telling*) yaitu pemimpin membuat keputusan setelah itu pemimpin mengumumkan atau mengatakan hasil dari keputusannya tersebut kepada bawahannya.

2. Menjual / *selling*

Menjual (*selling*) yaitu pemimpin menjual keputusannya kepada bawahannya menjual yang dimaksudkan adalah pemimpin membuat keputusan dan memberikan kepada bawahannya dalam hal ini bawahannya tidak ikut serta dalam pembuatan keputusan hanya pemimpin sendiri yang mengambil keputusan tanpa bertanya kepada bawahannya.

3. Partisipasi

Partisipasi yaitu seorang pemimpin saling bertukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah sangat diperlukan dan peranan pimpinan secara aktif mendengarkan masukan dari bawahannya. Dalam hal ini tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan.

4. Delegasi

Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahannya sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian

pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Dalam hal ini bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi untuk melaksanakan kegiatan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab (Thoah, 2003: 65-95).

11. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja sama bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi 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 efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti

kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan (Rivai dan Mulyadi, 2011:34-35).

12. Tipe Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.

2. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif,

dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing (Rivai dan Mulyadi, 2011:36-37).

Ketiga tipe kepemimpinan di atas dalam praktiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Uraian di atas dapat dijelaskan pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 2.1 Tipe kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan	Pendekatan
Otoriter	Kekuasaan pada pemimpin
Kendali Bebas	Kekuasaan pada bawahan
Demokratis	Kekuasaan pada bawahan

Sumber : Rivai dan Mulyadi (2011 : 37)

13. Gaya Pimpinan

Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam melaksanakan kinerja sebab tergantung kepada tujuan dan visi-misi dari organisasi ataupun lembaga yang dipimpinnya. Maka gaya yang dilaksanakan seorang pemimpin mempunyai perbedaan antara satu dengan lainnya. Gaya pimpinan itu dapat dibagi menjadi empat di antaranya adalah :

1. Gaya instruksi, gaya ini bercirikan komunikasi satu arah, pimpinan memberikan batasan pengikutnya dan memberitahukan tentang bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan tugas. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pimpinan.
2. Gaya konsultasi, gayaini menjadi komunikasi dua arah, pimpinan masih banyak memberikan arahan dalam mengambil keputusan, tetapi sudah itu dengan perilaku mendorong dan berusaha mendengarkan perasaan pengikutnya tentang keputusan yang dibuat serta tentang ide-ide dan saran-saran mereka.
3. Gaya pimpinan partisipasi, gaya ini mengikut sertakan bawahan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan, posisi kontrol atau pemecahan dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peran pimpinan adalah secara aktif mendengarkan.
4. Gaya delegasi, gaya ini bercirikan rendah dukungan dan rendah pengarahan, pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah tersebut, kemudian menyerahkan secara keseluruhan proses pembuatan keputusan kepada bawahan (Tangkilisan, 2004: 213).

14. Kinerja

Menurut Kartono (2005: 32) kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja menurut Pace and Faulus (2002: 134) adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan, mencakup unsur-unsur penting kinerja, pekerjaan, tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seseorang menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik seseorang karyawan menangani kegiatan antar persona dengan anggota organisasi lain, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, dan bekerja mandiri.

Sedangkan menurut Bemadin and Russel (dalam Ruky, 2004: 15) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu jika yang melakukan pekerjaan adalah tim/individu maka penilaian kerja tersebut dilakukan terhadap prestasi kerja yang dicapai oleh individu/tim.

15. Karyawan / Pegawai

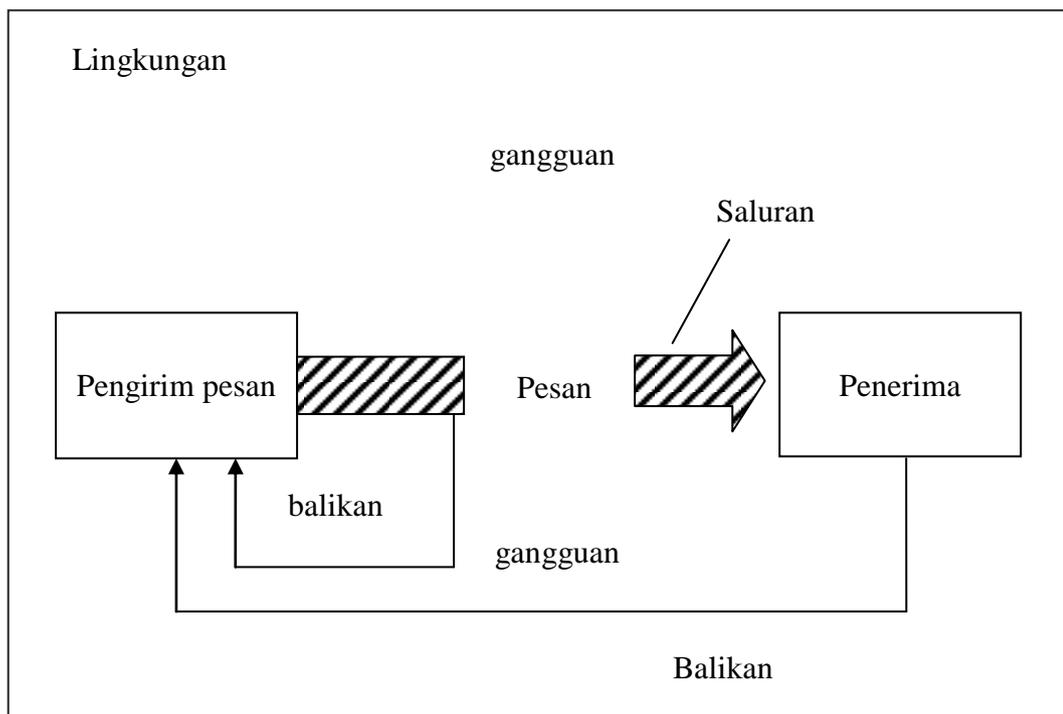
Menurut Kamus Bahasa Indonesia, karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji (upah) (dalam <http://kbbi.web.id/karyawan>). Menurut Wikipedia karyawan adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Menurut Malayu (2003: 12) menyatakan bahwa pegawai adalah penjual (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang sebesar-besarnya yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini pegawai wajib dan terkait untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

Perusahaan tanpa karyawan ibarat manusia tanpa darah. hal itu menggambarkan betapa pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan walaupun banyak pemilik perusahaan yang tidak menyadari tentang hal itu. Tidak sedikit pemilik sebuah perusahaan yang memperlakukan karyawannya dengan tidak manusiawi sehingga berakibat fatal terhadap kelangsungan perusahaan itu sendiri dalam jangka panjang. Yang paling ideal adalah memperlakukan karyawan seperti layaknya seorang partner yang saling membutuhkan. Sehingga penting bagi seorang pemimpin perusahaan untuk memperhatikan hal paling detail sekalipun dari seorang karyawan. Seperti halnya tingkat pendapatan yang layak, jaminan kesehatan serta hari tua yang memadai. Disadari atau tidak, secara langsung atau tidak langsung, hal-hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

16. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menyangkut bagaimana peranan komunikasi manajer unit dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu proses komunikasi dapat dikatakan sebagai pemindahan informasi atau gagasan. Begitu juga dengan komunikasi yang dilakukan oleh manajer unit dalam meningkatkan kinerja pegawai, dalam proses komunikasi terjadinya timbal balik antara manajer unit dengan pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada model komunikasi dua arah Seiler sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Komunikasi Dua Arah Seiler



Sumber : Muhammad Arni (2009: 13)

Menurut Seiler pengirim pesan mempunyai empat peranan yaitu menentukan arti apa yang akan dikomunikasikan, menyandikan arti ke dalam suatu pesan, mengirimkan pesan dan mengamati, dan bereaksi terhadap respons dari penerima pesan.

Pengertian pesan adalah sama dengan stimulus yang dihasilkan oleh sumber. Pesan ini mungkin berisi kata-kata, tata bahasa, pengorganisasian, penampilan, gerak badan, suara, kepribadian, konsep diri, gaya lingkungan dan gangguan. Setiap stimulus yang mempengaruhi penerima adalah suatu pesan apakah itu disengaja atau tidak.

Istilah saluran yang dimaksudkan dalam model ini adalah jalan yang dilalui pesan dari sumber kepada penerima. Saluran komunikasi yang biasa adalah gelombang suara dan gelombang cahaya sehingga kita dapat mendengar dan melihat satu sama lain.

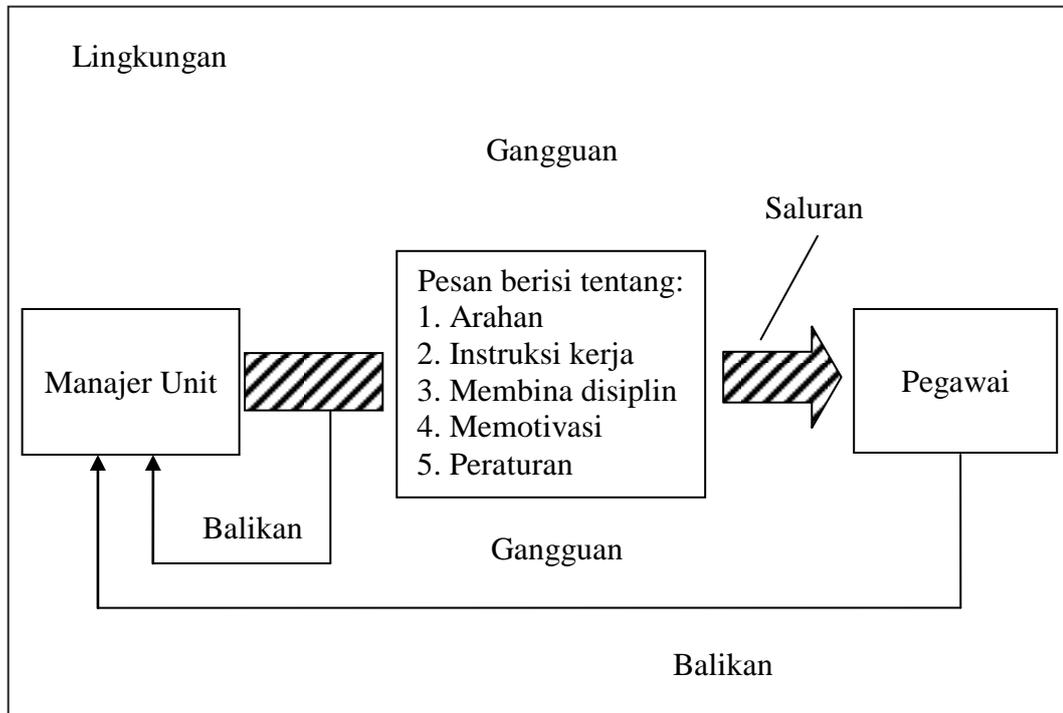
Komponen penerima menurut Seiler dapat seorang individu atau banyak individu yang mempunyai tugas menganalisis dan menginterpretasikan pesan baik disengaja maupun tidak sengaja. Penerima pesan mempunyai peranan tertentu dalam komunikasi yaitu sebagai berikut :

1. Menerima pesan dapat dilakukan dengan mendengarkan, melihat, meraba, mencium dan merasakan.
2. Mengikuti pesan yang dimaksudkan untuk mereka, dengan memusatkan perhatian kepada stimulus tertentu dan menghilangkan gangguan yang dapat mengganggu si penerima.

3. Menginterpretasikan dan menganalisis pesan. Proses menerjemahkan pesan ke dalam pikiran dan persaan yang dikomunikasikan dinamakan *decoding*.
4. Menyimpan dan mengingat kembali pesan. Kemampuan menyimpan dan mengingat kembali pesan adalah berbeda pada tiap orang. Ada orang yang dapat menyimpan dan mengingat kembali dengan cepat dan ada pula yang sering lupa tentang pesan yang telah disimpannya.
5. Berespons terhadap pengirim pesan, saluran, lingkungan, gangguan dan pesan. Respons terhadap suatu pesan mungkin berupa komentar bahwa pesan sudah diterima, dan dapat juga berupa anggukan kepala atau gelengan kepala sebagai tanda bahwa pesan tidak di pahami atau informasi yang lebih banyak.

Model Seiler ini di samping menekankan pentingnya balikan juga menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam proses komunikasi yang dapat mempengaruhi hakikat dan kualitas dari komunikasi. Beberapa lingkungan kadang-kadang mempercepat proses komunikasi dan beberapa lingkungan seakan menghambat proses komunikasi.

Gambar 2.2 Model Komunikasi Manajer Unit



Sumber : Modifikasi penulis

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer unit adalah orang yang akan mengirimkan pesan atau informasi. manajer unit harus mempunyai latar belakang, pengetahuan, pengalaman, pendidikan yang dapat mempengaruhi pesan yang akan disampaikan.
2. Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan oleh manajer unit kepada penerima (pegawai), dimana pesan yang disampaikan bisa berbentuk verbal (kata-kata) maupun non verbal (bukan kata-kata). Pesan komunikasi dari manajer unit dalam hal ini khusus mengenai meningkatkan kinerja pegawai.
3. Saluran merupakan jalan yang dilalui pesan dari si pengirim (manajer unit) kepada penerima pesan (pegawai).

4. Pegawai adalah orang yang menerima pesan dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya kemudian memberikan balikan.
5. Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada pengirim pesan (manajer unit). Dengan diberikan reaksi ini kepada si pengirim, maka pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirim diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim pesan.

Dari gambar tersebut jika dikaitkan dalam kasus ini, pengirim pesan adalah Manajer Unit PT. PNM ULAMM Unit Panam yang mengirimkan pesan berupa hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan maupun pesan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penerima pesannya adalah para Pegawai PT. PNM ULAMM Unit Panam yang harus dapat menerima pesan dari pimpinan perusahaannya. Setelah menerima pesan dari atasannya, kemudian karyawan memberikan balikan kepada pimpinannya yang bisa berupa jawaban ataupun pertanyaan atas hal yang kurang dimengertinya.

B. Definisi Operasional

1. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Kata signal maksudnya adalah signal yang berupa verbal dan nonverbal yang mempunyai aturan tertentu. Dengan adanya aturan ini menjadikan orang yang menerima signal yang telah mengetahui aturannya akan dapat memahami maksud dari signal yang diterimanya.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi di mana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung satu sama lain.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

5. Karyawan/pegawai

Karyawan adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

NO	Nama/Universitas/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil/Kesimpulan
1	Yuslina Yamin L /Universitas Riau (2007)	Pelaksanaan komunikasi Vertikal Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Siak Pekanbaru	Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori komunikasi dua arah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sumbernya terdiri dari data primer yaitu yang diperoleh secara langsung dari manajer dan karyawan PDAM Tirta Siak Pekanbaru, yaitu berupa tanggapan informan terhadap permasalahan yang diteliti. Sedangkan data skunder yaitu data yang bersumber dari dokumentasi PDAM Tirta Siak Pekanbaru, berupa gambaran umum, struktur organisasi, jumlah karyawan, serta tugas dan peran manajer. Pengumpulan data dengan menggunakan obserasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data melalui perpanjangan keikutsertaan, triangulasi, dan pengecekan anggota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi vertikal kurang terjalin dengan baik karena kurang adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai di perusahaan ini yang mengakibatkan pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik. Dalam hal pekerjaan komunikasi vertikal jarang dilakukan sehingga sering terjadi kesalahpahaman dalam menjalankan tugas-tugas (2) faktor penghambat dalam komunikasi vertikal yaitu pimpinan kurang terbuka karyawan dan begitu juga sebaliknya. Pelaksanaan komunikasi vertikal pada PDAM Tirta Siak Pekanbaru kurang efektif oleh karena itu masih perlu dibina hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai agar tercipta kenyamanan dalam hal hubungan kerja.

2	Lidya Permata Sari /Universitas Riau (2008)	Peranan kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 10 orang.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan peranan ini menunjukkan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas pendaftaran penduduk dan catatan sipil Kota Pekanbaru dikategorikan baik dimana seorang pemimpin mampu menjalankan peranan kepemimpinannya dalam berhubungan baik dengan bawahan, pemberi informasi, memotivasi pegawai, disiplin kerja, pengawasan kerja, dan pembuatan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Faktor penunjang antara lain keterbukaan, kejelasan petunjuk, tersedianya sarana dan prasarana. Faktor penghambat yakni percaloan, karakteristik pegawai dan sistem komputerisasi. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Dinas pendaftaran penduduk dapat lebih baik lagi dalam mengurangi persoalan, serta lebih mengandalkan sistem komputerisasi, dan lebih memahami karakteristik pegawai.</p>
---	---	---	--

Dari penelitian terdahulu di atas penulis dapat memberikan kesimpulan antara persamaan dan perbedaan. Dilihat dari persamaan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Data di peroleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dilihat dari perbedaan terdapat pada, permasalahan penelitian dan juga subjek dan objek penelitian. Selain itu terdapat perbedaan lokasi dan organisasi penelitian. Penelitian pertama dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Pekanbaru, penelitian kedua dilaksanakan pada Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru, sedangkan organisasi yang akan diteliti penulis yaitu pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Unit Layanan Modal Mikro Unit Panam. Selanjutnya terdapat perbedaan

tujuan penelitian, penelitian pertama bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi vertikal dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Siak Pekanbaru, untuk mengetahui faktor – faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan komunikasi vertikal dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. Penelitian kedua bertujuan untuk mengetahui peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru, untuk mengetahui faktor – faktor penunjang dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan bertujuan untuk mengetahui peranan komunikasi manajer unit dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Unit Layanan Modal Mikro Unit Panam, untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat komunikasi Manajer Unit dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Unit Layanan Modal Mikro Unit Panam.