

TESIS

**ANALISIS PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA BAUBAU**

**AN ANALYSIS ON THE EFFECT OF LEADERSHIP
COMMUNICATION STYLE AND MOTIVATION ON OFFICIAL'S
PERFORMANCE OF COMMUNICATION AND INFORMATICS
DEPARTMENT OF REGENCY CITY**

MUHUSA MUNIZU



**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**ANALISIS PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA BAUBAU**

**AN ANALYSIS ON THE EFFECT OF LEADERSHIP
COMMUNICATION STYLE AND MOTIVATION ON OFFICIAL'S
PERFORMANCE OF COMMUNICATION AND INFORMATICS
DEPARTMENT OF REGENCY CITY**

MUHUSA MUNIZU



**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA BAUBAU

Disusun dan diajukan oleh

MUHUSA MUNIZU


E 022 181 031

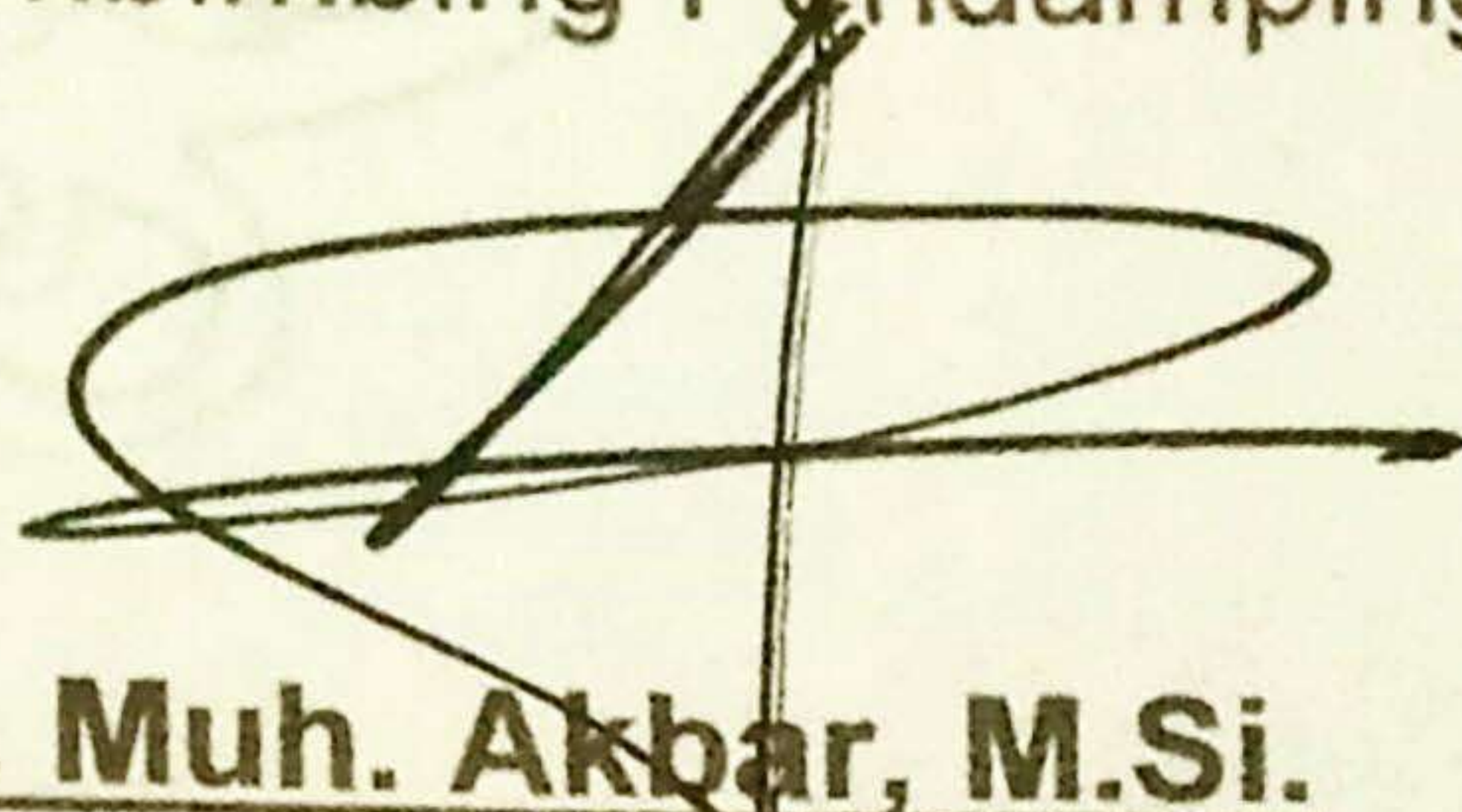
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 Januari 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping,

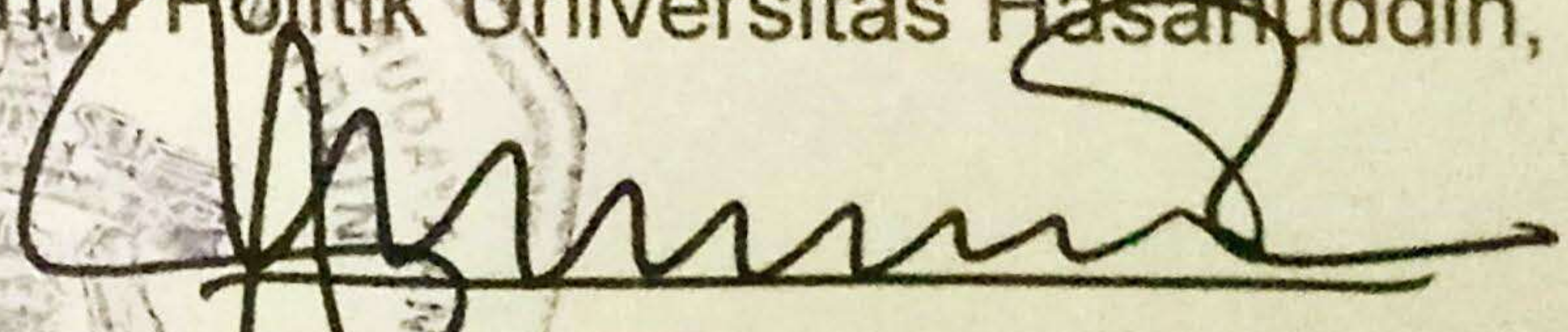

Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si.
Nip. 19591001198702 2 001

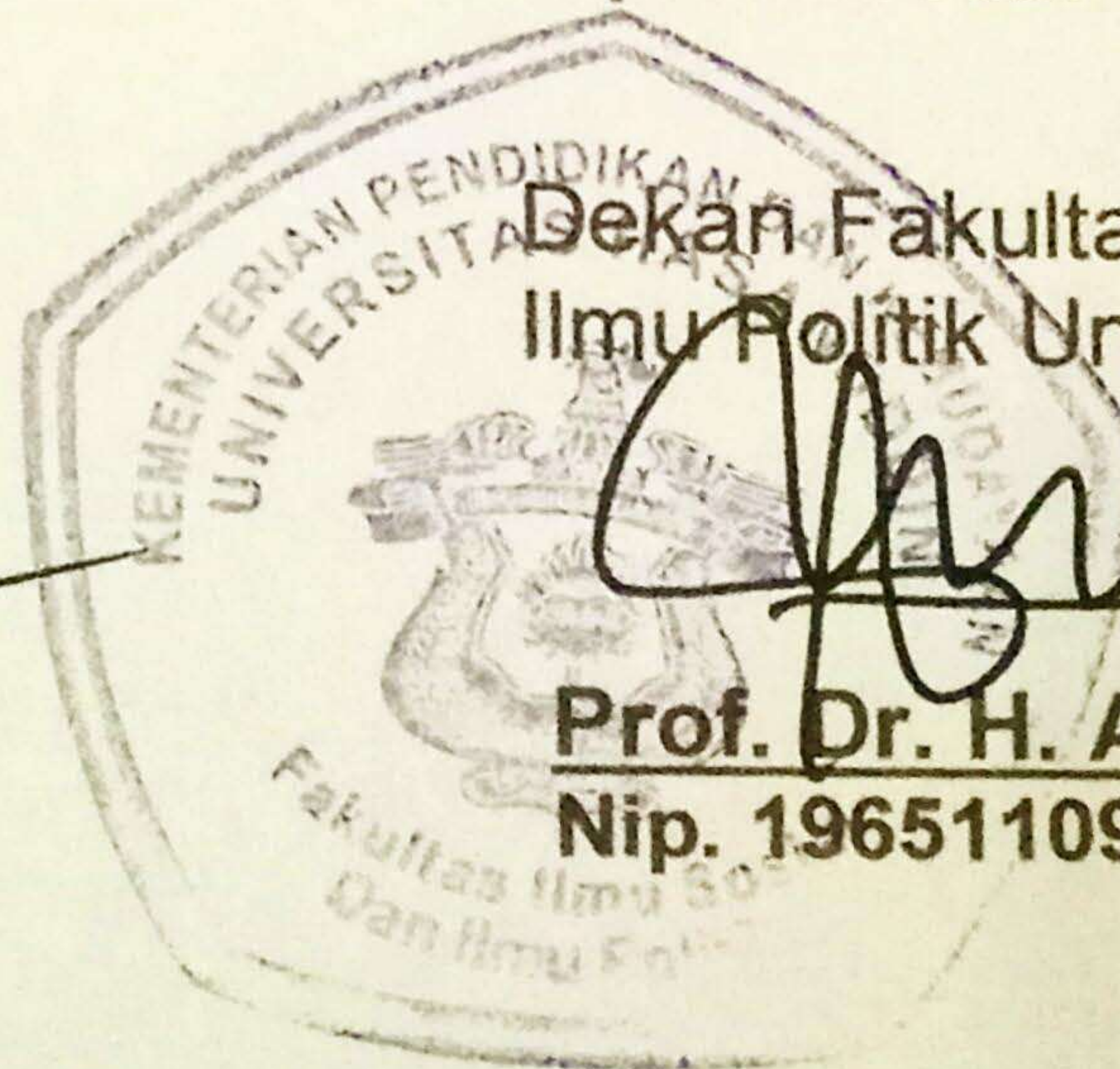

Dr. Muh. Akbar, M.Si.
Nip. 19650627 199103 1 004

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


Dr. H. Muh. Farid, M.Si.
Nip. 19610716 198702 1 001


Prof. Dr. H. Armin, M.Si.
Nip. 196511091991031008



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MUHUSA MUNIZU
NIM : E 022181031
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya tulis ini benar – benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 27 Januari 2021

Yang membuat pernyataan,



(MUHUSA MUNIZU)

PRAKATA

Tiada ungkapan dan pujian yang terindah selain ungkapan rasa syukur yang setinggi-tingginya kepada Sang pencipta alam semesta Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat, taufiq dan inayahNya semata penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Sebaik arti sholawat seindah arti salam hanya terhaturkan kepada Junjungan Nabi Besar Muhammad SAW.

Atas semua ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar - besarnya kepada Ibu Dr. Jeanny Maria Fatimah, M.Si. selaku Ketua Komisi penasehat dan Dr. Muh. Akbar, M.Si. selaku Anggota Komisi Penasehat yang telah meluangkan waktu dan tempat untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Pada kesempatan yang sama tak lupa pula penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, yang telah menyediakan sarana dan parasarana, tempat penulis menimba ilmu.
2. Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, yang telah memberikan Beasiswa kepada penulis untuk menempuh pendidikan Pascasarjana.
3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah menyediakan sarana dan prasarana, serta kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu.

4. Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, para Staff, serta Bapak/Ibu dosen dalam aktivitas akademik maupun non akademik yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan.
5. Walikota Baubau yang telah banyak memberikan izin kepada penulis untuk kuliah di program pascasarjana Magister Ilmu Komunikasi Unhas. Kemudian juga memberi kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di wilayah kerjanya.
6. Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Baubau yang telah memberikan izin rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Pascasarjana.
7. Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau yang telah membantu dalam memberikan waktu dan ruang untuk mengadakan penelitian di Lingkup kerjanya.
8. Orang tua tercinta, Ayahanda Alm. Drs. H. Munizu Hawi atas cinta kasihnya selama Beliau masih hidup dan Ibunda tercinta Hj. Munsia Munizu , yang senantiasa mendoakan, memberi dorongan dengan penuh pengertian, kesabaran, pengorbanan, dan kesetiiaannya dalam mendampingi penulis dalam suka maupun duka selama penulis mengikuti pendidikan dan penulisan tesis .
9. Saudara - saudaraku yang tercinta yang selalu mendoakan dan memberi dorongan, baik secara langsung maupun tidak langsung

dengan penuh cinta kasih kepada penulis selama mengikuti pendidikan. Prof. Dr. Musran Munizu, SE.M.Si. C.IPM., Alm. Mulirman Munizu, S.Kep., Munarti Munizu, S.Pd., Munsifa Munizu, S.Kep. Ners., Musrina Munizu, S.Si.Apt., Muharuddin Munizu, S.Pd., dr. Muhaimin Munizu, Sp.JP.FIHA., dan Mizwar Munizu, SH.

10. Sahabat – sahabat sesama penerima Beasiswa Kominfo RI Angkatan 2018. Yang senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran kepada penulis.
11. Teman – teman di Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Angkatan 2018 (Feedback). Terimakasih atas kerjasama dan kekompakan kita semua, semoga kita senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materil serta mendoakan keberhasilan penulis.

Akhirnya, dari lubuk hati yang paling dalam penulis mengharapkan ridho dan inayah Allah SWT untuk menerima semua amalan dan memberikan balasan yang setimpal. Aamiin

Makassar, 27 Januari 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	I
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGAJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Ruang Lingkup Penelitian	11
F. Defenisi dan Istilah	11
G. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Tinjauan Teori	14
1. Konsep Komunikasi Organisasi	14
1.1. Pengertian Komunikasi	14

1.2. Pengertian Organisasi	15
1.3. Pengertian Komunikasi Organisasi	17
2. Konsep Gaya Komunikasi Kepemimpinan	19
2.1. Pengertian Kepemimpinan	19
2.2. Gaya Kepemimpinan	26
2.3. Gaya Komunikasi Kepemimpinan	35
3. Konsep Motivasi	40
4. Konsep Kinerja Pegawai	51
4.1. Penilaian Kinerja	55
5. Arti Penting Komunikasi Kepemimpinan dalam Sebuah Organisasi	56
B. Penelitian Terdahulu	57
C. Kerangka Konseptual	60
D. Hipotesis Penelitian	64
E. Defenisi Operasional	65
BAB III METODE PENELITIAN	69
A. Pendekatan Penelitian	69
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	69
C. Jenis dan Sumber Data	69
D. Teknik Pengumpulan Data	70
E. Populasi dan Sampel	71
F. Metode Analisis Data	72
G. Instrumen Penelitian	73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	75
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	75
B. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	104
C. Analisis Deskripsi Karakteristik Responden	106
D. Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel	108
E. Hasil Uji Hipotesis	115
F. Pembahasan	120

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	125
	A. Kesimpulan	125
	B. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA		129

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pikir	64

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian	67
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	105
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden	106
Tabel 4.3. Nilai Rata-Rata Indikator dan Variabel Gaya Komunikasi Kepemimpinan (X_1)	109
Tabel 4.4. Nilai Rata-Rata Indikator dan Variabel Motivasi (X_2)	112
Tabel 4.5. Nilai Rata-Rata Indikator dan Variabel Kinerja Pegawai (Y)	114
Tabel 4.6. Nilai Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R^2)	116
Tabel 4.7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	117

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	133
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	137
Lampiran 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	141
Lampiran 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	146
Lampiran 5. Daftar Tabel Distribusi F, $\alpha = 5\%$	148
Lampiran 6. Daftar Tabel Distribusi t, $\alpha = 5\%$	150

ABSTRACT

MUHUSA MUNIZU. *An Anayisis on the Effect of Leadership Communication Style and Motivation of Officials' Performance of Communication and Informatics Department of Regency City*

Supervised by : JENNY MARIA FATIMAH and MUH. AKBAR

This study aims to analyze the effect of leadership communication style on officials' performance, motivation on officials' performance, and leadership communication style and motivation on officials' performance of Communication and Informatics Department of Baubau City.

This research used quantitative method, i.e. multiple linear regression analysis.

The result of the research using multiple linear regression analysis of the two variables, i.e. leadership communication and motivation indicate that the two variables have a positive effect on officials' performance because the two variables have T-count which bigger than T-table in which the variable of leadership communication style is 3.070 and motivation is 4.123, while T-table is 2.016. Meanwhile, F-count is 26.750 and F-table is 3.210, so it can be seen that F-count is bigger than F-table. The results of determination test explain that the result of correlation coefficient (r), i.e. 0.745 indicates that there is a strong correlation in which determination coefficient (R^2), i.e. 0.554 is between $0 < R^2 < 1$. This indicates that fluctuated levels of officials' performance of Communication and Informatics Department of Baubau City is affected by leadership communication style and motivation variables (X), i.e. 55.4 %, while 44.6 % is affected by other variables. Of the two independent variables, motivation (X_2) has the most dominan effect.

Key words: leadership communication style, motivation, officials' performance

ABSTRAK

MUHUSA MUNIZU. *Analisis Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.*

Dibimbing oleh : Dr. JENNY MARIA FATIMAH, M.Si. dan Dr. MUH. AKBAR, M.Si.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, antara motivasi terhadap kinerja pegawai dan antara gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yaitu analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian melalui uji analisis regresi linear berganda dari kedua variabel yaitu gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi kedua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dikarenakan dua variabel tersebut mempunyai T_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu variabel gaya komunikasi kepemimpinan (3.070) dan motivasi (4.123), Sedangkan T_{tabel} adalah 2.016. Sedangkan F_{hitung} pada penelitian ini adalah 26.750 dan F_{tabel} adalah 3.210, maka bisa dilihat bahwa F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} . Hasil uji determinasi menjelaskan bahwa hasil koefisien korelasi (r) sebesar 0.745 yang menunjukkan adanya hubungan kuat dimana koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.554 berada diantara $0 < R^2 < 1$ menunjukkan variasi naik turunnya tingkat kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau dipengaruhi oleh variabel gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi (X_1), sebesar 55.4% sedangkan 44.6% dipengaruhi oleh variasi variabel lain. Diantara kedua variabel bebas yang diteliti, maka variabel yang paling berpengaruh (dominan) adalah variabel motivasi (X_2).

Kata Kunci: Gaya Komunikasi Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin adalah orang yang berperan sentral dalam menggerakkan organisasi dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan berjalannya organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin juga memastikan tujuan dari organisasi tersebut tercapai dengan efektif dan efisien serta memiliki tanggung jawab pula terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini dilakukan agar kinerja mereka optimal dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (Kartono, 2005).

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Tingkah laku organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin oleh pengaruh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya. Dalam kondisi demikian terdapat kesukarelaan bawahan terhadap pimpinan, khususnya dalam suatu usaha mencapai tujuan bersama, dan pada proses pemecahan masalah-masalah yang harus dihadapi secara kolektif. Jadi tidak diperlukan

pemaksaan, pendesakan, penekanan, intimidasi, ancaman atau kekuatan korektif tertentu.

Kualitas pribadi pemimpin sebagian sangat bergantung pada faktor keturunan dan merupakan disposisi psikofisik/jasmani-rohani yang hereditas sifatnya, yaitu berupa: intelegensi, energi, kekuatan tubuh, kelenturan mental, dan keteguhan moral, dan sebagian lagi dipengaruhi oleh lingkungan sosio-kultural dan kondisi zamannya, sehingga pimpinan itu adalah produk interaksi antara sifat-sifat karakteristik individual dengan tempaan dan tuntutan situasi zaman (Siagian, 2007).

Asumsi umum menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan organisasi apapun tidak akan mampu mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kemungkinan merupakan fenomena kompleks sehingga efektivitas kepemimpinan memerlukan proses yang terencana, teratur berkelanjutan dan berkesinambungan yang harus ditanamkan dan dibina sepanjang masa. Oleh sebab itu titik sentral bagi setiap organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada di dalamnya.

Setiap struktur organisasi baik dari organisasi non profit berupa yayasan, organisasi politik, dan masyarakat, perusahaan pemerintah (BUMN) atau perusahaan swasta terlihat dengan jelas keberadaan pemimpin dalam berbagai level-level tertentu, mulai dari pimpinan puncak, menengah dan bawah, demikian halnya organisasi pemerintahan ada di pusat maupun di daerah.

Mereka yang menjadi pemimpin tersebut adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan dan kecakapan untuk mempengaruhi dan mengajak, mengumpulkan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan kegiatan yang ada dalam organisasi. Sebab itu kepemimpinan akan ada jika unsur-unsurnya terpenuhi yakni: (1) ada pihak yang menggerakkan atau mempengaruhi; dan (2) ada pihak yang digerakkan atau dipengaruhi.

Pemimpin atau manajer dalam menjalankan tugas manajerialnya, perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi guna menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, pada saat itu juga pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah keberhasilan para pegawainya dalam menyelesaikan tugas dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, dan hal ini tidak bisa dipisahkan dengan motivasi yang telah diberikan kepada para pegawai, tentunya sebagian besar memotivasi untuk bekerja lebih produktif terletak pada diri pegawai itu sendiri, namun tidak terlepas pula dari pengaruh pimpinannya.

Secara konseptual teori motivasi dari Maslow dapat memberi penjelasan lebih mendalam tentang motivasi yang ada pada diri pegawai. Motivasi Maslow di dasarkan atas kebutuhan manusia, dengan satu alasan bahwa perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Menurut Maslow dalam Mangkuprawira (2002) kebutuhan manusia pada dasarnya dibagi dalam 5 (lima) bagian

yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok manusia untuk mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Pada umumnya aktivitas seseorang berada pada level ini, apabila kebutuhan pokok tersebut belum terpenuhi dan karenanya kebutuhan lain kurang memotivasinya.

Setelah kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, maka kebutuhan akan rasa aman akan menjadi lebih penting. Kebutuhan ini pada dasarnya merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Dengan kata lain, inilah kebutuhan akan perlindungan diri. Disamping hal-hal yang menyangkut soal kekinian dan sekarang, ada kerisauan terhadap masa depan. Dapatkah harta, benda atau pekerjaan dipertahankan sehingga dapat menyediakan makanan dan tempat tinggal esok hari dan hari-hari berikutnya. Apabila keamanan seseorang terancam, maka hal-hal lain tampaknya menjadi tidak penting.

Apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secukupnya, selanjutnya timbul kebutuhan sosial atau afiliasi yang mendominasi struktur kebutuhan. Kebutuhan ini diantaranya kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial, mereka memiliki kebutuhan untuk bersosial dan untuk

diterima dalam berbagai kelompok. Apabila kebutuhan sosial dominan, seseorang akan berusaha keras untuk membina hubungan berarti dengan orang lain.

Setelah orang-orang dapat memenuhi kebutuhan sosial ini, mereka pada umumnya menginginkan lebih dari sekedar menjadi anggota kelompoknya kemudian mereka merasa membutuhkan penghargaan, harga diri, dan pengakuan dari orang lain. Orang-orang pada umumnya memiliki kebutuhan yang tinggi tentang diri sendiri yang benar-benar didasarkan atas kenyataan, pengakuan, dan rasa hormat dari orang lain. Pemenuhan kebutuhan penghargaan ini akan menimbulkan rasa percaya diri, prestise, dan kontrol. Orang-orang mulai merasakan bahwa mereka bermanfaat dan memiliki pengaruh terhadap lingkungannya.

Apabila kebutuhan penghargaan sudah terpenuhi, maka kebutuhan aktualisasi diri menjadi lebih menonjol. Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Dengan demikian aktualisasi diri merupakan keinginan untuk menjadi orang yang dirasakan mampu mewujudkannya.

Pemahaman mendalam atas kebutuhan-kebutuhan mendasar dari para bawahannya membantu pimpinan dalam mengarahkan perilaku mereka ke arah yang dikehendaki organisasi, dengan kata lain organisasi dapat mengarahkan perilaku pegawai ke arah terwujudnya tujuan organisasi. Lebih lanjut juga dikemukakan bahwa beberapa organisasi

yang sukses secara menakjubkan di dunia modern telah dirancang berdasarkan filosofi yang sangat berbeda yaitu didasarkan pada pandangan bahwa motivasi dan komitmen pekerja merupakan senjata yang paling kompetitif dan ampuh.

Menurut Robbins (2006) Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa kebutuhan individu tersusun secara hirarki. Namun hirarki kebutuhan yang diusulkannya hanya terdiri dari tiga set kebutuhan :

1. Eksistensi: kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, dan kondisi pekerjaan.
2. Keterkaitan: kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan: kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Tiga kebutuhan Alderfer, *Existence (E)*, *Relatedness (R)*, dan *Growth (G)* atau ERG berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan kerja. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial, dan kasih sayang. Dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Teori ERG menyatakan bahwa sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi yaitu jika seseorang terus menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan maka kebutuhan keterkaitan muncul

kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Penjelasan tentang motivasi dari ERG memberikan saran yang menarik kepada para manajer tentang perilaku, jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (seperti : pertumbuhan) dari seorang bawahan dihalangi, mungkin karena kebijakan organisasi atau kekurangan sumber daya, maka menjadi perhatian pihak manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya-upaya bawahan dalam memenuhi kebutuhan keterkaitan dan eksistensi. Teori ERG menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan ini.

Menurut Adkins and Naumann (2001), rendahnya motivasi untuk berprestasi dapat disebabkan oleh: (1) Pegawai tidak memiliki *skill*/keterampilan yang memadai atau yang dibutuhkan tugas pekerjaannya, (2) Pegawai tidak memiliki pengetahuan yang cukup berkaitan dengan tugas pekerjaannya, (3) Pegawai tidak memiliki kemampuan yang cukup dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, (4) Pegawai tidak memiliki pengalaman yang cukup dan relevan dengan bidang tugas pekerjaannya, dan (5) Pegawai tidak memiliki sikap yang dibutuhkan bidang tugas pekerjaannya.

Hal tersebut sejalan dengan Siagian (2007) bahwa memotivasi secara eksplisit berarti bahwa pemimpin organisasi berada di tengah-tengah bawahannya dan demikian dapat memberikan bimbingan,

instruksi, nasihat, dan koreksi jika perlu. Pemimpin yang berhasil memberikan motivasi akan menciptakan suatu keadaan yang menggerakkan perilaku pegawai ke tujuan yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya.

Kepekaan pemimpin dalam menjalankan kebijakan perusahaan bukanlah menjadi satu-satunya instrumen keberhasilan. Namun demikian diperlukan orang-orang yang mampu menafsirkan dan menjalankan semua kebijakan yang ditetapkan oleh atasan di masing-masing lini. Hal inilah yang menjadi sebab sebagian besar para atasan menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi, di mana seluruh komponen perusahaan yang terkait terlibat dalam setiap pengambilan keputusan, proses pertukaran ide dan gagasan menjadi hal yang sangat penting. Para bawahan yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan, menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diemban dengan penuh rasa tanggung jawab.

Kinerja bawahan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan sebagai seorang atasan. Hasil penelitian Widodo (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap bawahan, perilaku dan kinerja bawahan. Efektivitas seorang pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Sedangkan kepuasan kerja dengan kinerja bawahan menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian Cahyono dan Suharto (2005) menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya

organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini mencoba mengungkapkan hubungan yang terjalin antara gaya komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dapat dilakukan dengan menciptakan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu disertai dengan pemenuhan kebutuhan motivasi pegawai. Oleh karena itu, sangat penting dilakukan suatu penelitian dengan mengambil obyek pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau, Provinsi Sulawesi Tenggara.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya komunikasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau ?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau ?
3. Apakah gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.

D. Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis; diharapkan dapat menjadi sumbangan referensi bagi penelitian selanjutnya yang tertarik meneliti di bidang komunikasi organisasi, khususnya tentang gaya komunikasi kepemimpinan.
2. Manfaat praktis; Pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau, Sulawesi Tenggara dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan yang dapat dijadikan salah satu dasar dalam

pembuatan kebijakan pengembangan SDM, peningkatan motivasi dan kinerja pegawai.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan sebatas pada sejauh mana pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau, Sulawesi Tenggara.

F. Definisi dan Istilah

Gaya Komunikasi Kepemimpinan :Perilaku atau cara-cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan dalam bekerja guna tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja pegawai :Persepsi responden terhadap hasil kerja yang dapat diperlihatkan terhadap suatu pekerjaan pada waktu tertentu yang dapat berupa produk akhir atau bentuk perilaku kerja.

Motivasi :Setiap kegiatan yang mendorong peningkatan semangat, gairah pegawai untuk bekerja secara profesional dan berprestasi.

Pengaruh : Ada efek, membawa hasil.

G. Sistematika Penulisan

BAB I. PENDAHULUAN : Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah, serta sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA : Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, hipotesis dan definisi operasional.

BAB III. METODE PENELITIAN : Bab ini peneliti menguraikan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan teknik sampel penelitian, instrument pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN : Bab ini meliputi hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V. PENUTUP

: Bab ini meliputi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti, serta saran kepada pihak – pihak yang berkepentingan terhadap hasil peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Komunikasi Organisasi

1.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukannya dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali.

Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan.

Wilbur Schramm (Ashadi, 1987) menyatakan komunikasi sebagai suatu proses berbagi (sharing process), Schramm menguraikannya demikian: "komunikasi berasal dari kata-kata (bahasa) Latin *communis* yang berarti umum (*common*) atau bersama. Apabila seseorang berkomunikasi, sebenarnya seseorang sedang berusaha menumbuhkan suatu kebersamaan (*commonness*) dengan seseorang.

Yaitu seseorang berusaha berbagi informasi, ide atau sikap. Seperti dalam uraian ini, misalnya saya sedang berusaha berkomunikasi dengan para pembaca untuk menyampaikan ide bahwa hakikat sebuah komunikasi sebenarnya adalah usaha membuat penerima atau pemberi komunikasi memiliki pengertian (pemahaman) yang sama terhadap pesan tertentu”.

1.2. Pengertian Organisasi

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang ditetapkan.

Organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu system karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain.

Suatu organisasi juga bisa didefinisikan sebagai sebuah kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah individu sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ada yang beranggotakan tiga atau empat orang bekerja dengan kontak yang sangat dekat. Yang lainnya memiliki seribu pegawai tersebar di seluruh dunia.

Apa yang paling penting dalam hal ini adalah mereka ini bekerja di dalam struktur tertentu.

Di dalam setiap organisasi terdapat struktur formal maupun informal. Sebagai contoh, di organisasi perguruan tinggi terdapat struktur akademik formal, dengan rektor sebagai pemimpin tertingginya, para dekan pada tingkat hirarki berikutnya, kedua departemen berikutnya dan para dosen pada tingkat hirarki berikutnya. Melalui struktur demikian semua kegiatan universitas dapat dilaksanakan. Tetapi, ada juga struktur informal di dalam organisasi perguruan tinggi hirarki itu, dan dalam banyak kasus strukturnya menyalang garis hirarki.

Secara umum, organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab;
2. Adanya pusat kekuasaan;
3. Adanya substitusi sumber daya manusia;
4. Adanya ketergantungan antaranggota;
5. Adanya koordinasi antarkomponen;
6. Adanya interaksi yang berulang-ulang;

Organisasi dibagi atas dua tipe, yakni:

1. Organisasi yang berorientasi laba (*profit oriented organization*).

Organisasi tipe ini bertujuan memperoleh laba. Laba dipergunakan untuk membiayai operasi dan pengembangan organisasi. Organisasi tipe ini sering juga disebut organisasi bisnis atau perusahaan.

Dalam organisasi bisnis, pemilik menerima keuntungan ekonomi terbesar. Contohnya, hotel, restoran, bank, perusahaan asuransi, toko, dan lain sebagainya.

2. Organisasi nirlaba (*non-profit oriented organization*).

Organisasi nirlaba merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada laba atau kegiatan yang dilakukan semata-mata untuk memperoleh laba. Dalam organisasi ini, pelanggan atau klien menerima keuntungan terbesar. Contohnya, rumah sakit, lembaga pendidikan, panti asuhan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan lain sebagainya.

Tujuan umum sebuah organisasi adalah menghasilkan pendapatan. Akan tetapi, berbagai tujuan lain yang mendukung harus pula dicapai jika tujuan akhir tersebut ingin dipenuhi. Jadi misalnya, agar diperoleh pendapatan, organisasi harus mempertahankan akatan kerja yang efektif. Untuk mencapainya, maka organisasi harus memiliki orang-orang yang bermotivasi yang bisa diperoleh jika organisasi memiliki parkir yang luas, menyediakan bonus, lingkungan kerja yang bersih dan nyaman, dan sebagainya.

1.3. Pengertian Komunikasi Organisasi

Dengan landasan konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang diuraikan, komunikasi organisasi menurut Gold Halber yaitu arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung

satu sama lain (*the flow of message within a network of interdependent relationship*).

Pengertian komunikasi organisasi dalam buku “Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan ” adalah perilaku perorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.

Komunikasi organisasi dalam prespektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada prespektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Sedangkan dalam definsi objektif adalah kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada prespektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka.

Jika R. Wayne memandang komunikasi organisasi dalam dua prespektif, lain halnya dengan Redding dan Sanborn yang dikutip oleh Arni Muhammad (2007:23) dalam buku Komunikasi Organisasi, menurut mereka “Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

Menurut Arnold dan Feldman (1986) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi diantara orang-orang dalam suatu

organisasi. Dimana di dalamnya terdapat empat tahapan komunikasi yang meliputi :

1. *Attention* (Atensi/Perhatian)
2. *Comprehension* (Komprehensi)
3. *Acceptance as true* (Kebenaran/Fakta)
4. *Retention* (Retensi)

Pendapat lain dikemukakan oleh Pace dan Faules (2001), mereka berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan perilaku pengatur organisasi yang terjadi diantara orang-orang dalam organisasi. Dan juga bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang terjadi.

Sementara itu, menurut Wiryanto (2005) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan organisasi didalam suatu kelompok. Baik itu formal maupun informal dari suatu organisasi.

2. Konsep Gaya Komunikasi Kepemimpinan

2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Oleh karena itu, dengan

meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Siagian (2007) mengatakan bahwa ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis. Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin, yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Masalah kepemimpinan menjadi semakin menarik perhatian banyak kalangan untuk dikaji, utamanya dalam kajian manajemen kontemporer, sebab kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Kepemimpinan tidak hanya berarti pemimpin terhadap manusia, tetapi juga merupakan pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, tetapi juga merupakan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya. Oleh sebab itu, definisi dan penafsiran kepemimpinan semakin beragam dalam perkembangannya (Dessler, 2004).

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (*to lead*) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai daritingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga.

Kartono (2005) memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan itu sifat spesifik, khas diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan serta pas dengan situasi zamannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa yang disebut dengan pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/ menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan tersebut terjadi jika di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).
2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrma organisasi, yaitu manakala seorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan. Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrma organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan suatu pemikiran yang khusus dari kepemimpinan dalam organisasi kerja. Kepemimpinan manajemen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar mau, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan, juga sebagai profesi. Sebagai suatu profesi kepemimpinan memenuhi kriteria, *"knowledge, competent application, social responsibility; self control* (Hasibuan, 2001). Kepemimpinan dapat juga dilihat dari segi sifat, perilaku, situasi, dan kaitannya dengan perubahan lingkungan (kepemimpinan transformasional).

Gibson (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Bass and Avolio (1990) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada

perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi akan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi. Dwivedi dalam Hasibuan (2001) mengemukakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Robbins (2006) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, dan non formal yang kepentingannya lama atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal.

Berdasarkan pandangan para teoritis tersebut di atas, maka ada beberapa perbedaan dan persamaan diantara mereka. Sebagian menganggap kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mengarahkan orang lain, ada pula yang menekankan pada kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Kesimpulannya bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara agar tujuan tercapai.

Bass dan Avolio (1990) secara rinci mengemukakan implikasi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain (pegawai atau pengikut). Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa ada orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya.
- d. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Pengertian kepemimpinan tersebut di atas, adalah proses interaksi dan saling mempengaruhi antar pribadi baik pimpinan maupun karyawan. Aktivitas kepemimpinan akan berjalan dengan baik kalau terjadi hubungan timbal balik melalui proses komunikasi yang jelas.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli memiliki berbagai rumusan dengan berbagai perbedaan, akan tetapi pada dasarnya unsur-unsur kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, tujuan yang ingin dicapai, dan situasi tertentu. Perkembangan teori kepemimpinan telah mengalami kemajuan yang pesat dan membuatnya semakin meluas dan kompleks. Jadi, seorang pemimpin birokrasi pun tidak dapat memaksakan kekuasaannya dalam menjalankan organisasi birokrasi pemerintah karena pemaksaan kekuasaan yang dilakukan sebenarnya bukan untuk mensejahterakan masyarakat tetapi untuk menyelamatkan kekuasaannya saja dan mengakibatkan lingkungan kerja yang tidak kondusif karena ada rasa keterpaksaan dalam menjalankan tugas.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendekatan mengenai kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan dalam menjelaskan apa yang sebenarnya membuat seorang pemimpin dalam kepemimpinannya itu efektif.

1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat/Ciri-Ciri (Traits)

Teori ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan yang tampak, berlaku universal yang dimiliki

oleh seorang pemimpin yang efektif dalam keadaan apapun. Sifat-sifat bawaan yang ideal diinginkan dalam diri seorang pemimpin mencakup tentang pandangan, pengetahuan, kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme dan lain-lain.

Keberhasilan kepemimpinan tertentu, yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol dibandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya. Namun dalam kenyataannya tidak satupun pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat-sifat ideal secara sempurna. Sehingga menurut kebanyakan ahli menyatakan bahwa pendekatan sifat boleh jadi menarik, tetapi sama sekali tidak efisien untuk mengidentifikasi dan memprediksikan potensi kepemimpinan.

2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (Behavior)

Pendekatan dengan teori perilaku mencoba untuk melihat dan menemukan bagaimana perilaku para pimpinan yang efektif, bagaimana mereka melakukan pengdelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi atau hukum dan lain sebagainya.

Melalui pendekatan ini diharapkan memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, yaitu dengan mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh pemimpin, sehingga dengan demikian dapat mempersiapkan orang-orang untuk menjadi pemimpin melalui pelatihan kepemimpinan.

Telah banyak penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku dan menghasilkan berbagai gaya kepemimpinan.

Penelitian tersebut antara lain :

a. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Studi ini didasarkan pada pemikiran dasar bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya terlihat pada dua jenis perilaku. Pertama; sejauhmana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya. Kedua; sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya. Hasil dari penelitian ini ditemukan dua dimensi utama yang selalu muncul yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*).

b. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini dilakukan oleh Pusat Survei Universitas Michigan pada tahun 1947. Studi ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kelompok kerja dan kepuasan anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan.

Hasil dari studi ini menemukan adanya perilaku kelompok pemimpin yang berorientasi pada bawahannya (*employee oriented*) dan perilaku kelompok pemimpin yang berorientasi kepada pekerjaan (*job oriented*).

c. Sikap Kepemimpinan “Managerial Grid”

Pendekatan perilaku kepemimpinan manajerial grid ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton (Handoko, 2009). Dalam pendekatan ini dikenal ada dua macam perilaku pimpinan yaitu perilaku pimpinan yang berorientasi pada produksi (*concern for production*) dan perilaku yang berorientasi pada orang (*concern for people*).

3. Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional

Pendekatan dengan teori situasional ini menyatakan bahwa menjadi pemimpin yang efektif itu sangat dipengaruhi oleh beraneka ragamnya faktor situasi organisasional yang dihadapi. Sutarto (2002) mengangkat beberapa faktor situasional yang ditemukan berpengaruh pada gaya kepemimpinan yaitu: berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain: sifat pribadi sesama pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin maupun bawahan; adat, tradisi, kebiasaan, budaya lingkungan kerja; tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan; lokasi perusahaan/organisasi; kebijaksanaan atasan; teknologi; peraturan perundang-undangan yang berlaku; ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya.

Dengan pendekatan situasional ini, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya

kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok/sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan situasional menurut Blanchard seperti dalam kutipan Thoha (2004) adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas/pengarahan).
2. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan (perilaku hubungan/dukungan).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan pengikut/bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti yang dikemukakan di atas, akan tetapi dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahan saja. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat dua hal yakni : perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan; sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, memberitahukan dan menetapkan apa dan bagaimana serta peranan yang seharusnya dikerjakan atau dilaksanakan oleh pengikut, melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.

Perilaku mendukung; adalah sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya : mendengarkan,

menyediakan dukungan dan dorongan interaksi dan melibatkan bawahan dalam keputusan.

Perpaduan atau kombinasi dari kedua perilaku utama dari pimpinan ini menghasilkan 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan, keempat gaya komunikasi kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Gaya 1/(G1) = Instruksi; seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan tugas.

Gaya 2/(G2) = Konsultasi; pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi pemimpin masih harus tetap terus memberikan pengawasan dalam penyelesaian tugas-

tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.

Gaya 3/(G3) = Partisipasi; pemimpin menekankan pada banyaknya memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi lebih ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Gaya 4/(G4) = Delegasi; perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka

memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Salah satu dasar dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Kematangan (*maturity*) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya. Sesuai yang ditulis oleh Sutarto (2002) bahwa “mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu “*job maturity*” (kematangan kerja) dan “*psychological maturity*” (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan “ability” (kemampuan) sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan “*willingnes*” (kemauan).

Selanjutnya Sutarto (2002) menyatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkat serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah (M1), dengan ciri : tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap.

Gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah G1 atau gaya kepemimpinan instruksi.

2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (M2), dengan ciri; tidak mampu tetapi tidak mau atau yakin.

Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau G2.

3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (M3), dengan dicirikan; mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap.

Gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau G3.

4. Tingkat kematangan tinggi (M), dengan ciri; mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau G4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi tingkat perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

Keempat gaya kepemimpinan diatas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal ini sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi lainnya juga turut berpengaruh, antara lain waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat, dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel diatas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

Teori tentang gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard diatas, oleh Stoner dalam Hasibuan (2001) menyebut sebagai "*Life Cycle Theory*" (teori siklus hidup). Kedua pengarang ini menyatakan bahwa pemimpin perlu merubah gaya

kepemimpinannya pada tiap tahap tertentu sesuai tingkat hubungan atasan/pimpinan dengan bawahan dan tingkat kematangan bawahan.

Dengan mempraktekkan teori siklus kehidupan diatas maka akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2006), apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang.

2.3. Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Pimpinan organisasi sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin organisasi, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di organisasi. Dengan demikian agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka kepala organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Menurut Purwanto (1997) gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Wahjosumidjo (2002) mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan dukungan terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugastugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pimpinan organisasi merupakan kemampuan dari seorang pimpinan organisasi dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Terdapat empat macam pendekatan studi kepemimpinan, yaitu: (1) pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional.

Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa *technical skills*, *human skill*, dan *conceptual skill*, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Dengan terpenuhinya syarat sebagai seorang pemimpin, maka seorang pimpinan organisasi dituntut

untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program organisasi, menentukan anggaran belanja organisasi, dan pembagian pelaksanaan tugas. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif.

Menurut Pasolong (2008) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2004). Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut menurut Hersey dan Blanchard dalam Pasolong (2008), yaitu:

1. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Instruktif

Peran pemimpin menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan suatu tugas tertentu. Gaya kepemimpinan tersebut diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah, tidak mau dan tidak mampu dalam memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Anggota organisasi tidak memiliki atau kurang pengalaman dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

2. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin melakukan pengarahan hampir seluruh keputusan dan tetap menjalankan komunikasi dua arah berupa mencari saran dan jawaban atas permasalahan yang ada. Komunikasi dua arah ini dilakukan untuk menjaga motivasi anggota yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan. Diterapkan pada anggota yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu memiliki keyakinan dan keinginan dalam memiliki tanggung jawab tetapi tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikannya.

3. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin dan pengikut saling menukar ide dalam melaksanakan tugas. Peran utama pemimpin pada gaya kepemimpinan ini adalah memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya kepemimpinan ini diterapkan kepada anggota yang yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu anggota memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas yang diberikan dikarenakan keyakinan dan motivasi yang kurang dari anggota.

Oleh karena itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dengan anggota dan secara aktif mendengar serta mendukung usaha-usaha bawahan untuk menggunakan kemampuan yang mereka miliki.

4. Gaya Komunikasi Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin melakukan penunjukkan tugas dan kewajiban, pemberian wewenang dan penciptaan tanggung jawab pada anggota. Diterapkan pada bawahan yang memiliki kematangan yang tinggi baik dalam motivasi dan keyakinan maupun kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Pada penerapan gaya kepemimpinan menurut Robbins (2006) dalam Pasolong (2008) para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka dengan budaya organisasi yang beragam.

3. Konsep Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi (*energized*), diarahkan, dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi (Steer dan Proter, dalam Leonard *et.al.* 1999).

Kinerja seseorang tidak selamanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Sering kita mendengar orang berkata, dia itu bukan tidak dapat mengerjakannya, tetapi kemauan terhadap pekerjaannya tidak ada. Dalam psikologi hal itu bukan kemampuan yang kurang melainkan motifnya yang kurang atau malah tidak ada sehingga prestasinya tidak sesuai dengan kecakapannya.

Sperling seperti yang dikutip Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa *“motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and*

ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive” atau motive didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Stanton dalam Hasibuan (2002) mendefinisikan *bahwa “a motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy”* atau suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Sedangkan menurut Stanford dalam Hasibuan (2002) bahwa *“motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”* atau motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick dalam Siagian (2007) mengemukakan bahwa *“work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings”* atau motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*), antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Demikian pula dengan pengertian motivasi banyak ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing.

Wexley dan Yukl dalam Handoko (2009) misalnya memberikan definisi motivasi sebagai "*The process by which behavior is energized and directed*" atau motivasi adalah pemberian motif atau dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Dessler (2004) pengertian motivasi adalah suatu yang menimbulkan semangat dan gairah kerja. motivasi adalah "proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan" (Robbins, 2006).

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat menerangkan mengapa seorang pegawai bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kesiediaan ini karena adanya dorongan, motif-motif atau perangsang-perangsang dalam diri seseorang. Dorongan-dorongan tersebut berupa keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang harus dipenuhi dengan cara bekerja. Karena itu dapat dikatakan bahwa tidak ada motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan, kepuasan, dan keseimbangan.

Menurut Gomes (2003) motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus dan yang berorientasikan tujuan. Pegawai yang bermotivasi adalah mereka yang

perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu, demikian pula sebaliknya. Pegawai akan bekerja dengan lebih baik dalam lingkungan dimana mereka merasa dihargai, dan program pemberian insentif dapat membantu membentuk atmosfer tersebut. Program motivasi ini akan membuat pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan mengakui prestasi yang telah dicapai.

Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberi penjelasan tentang hubungan antara perilaku-perilaku yang mempunyai pengaruh penting bagi para manager yang pekerjaannya berhubungan dengan proses motivasi. Menurut Handoko (2005), teori motivasi terdiri dari "*Content Theory, Process Theory, dan Reinforcement Theory*".

1. *Content Theory*

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka.

2. *Process Theory*

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tindakan mereka. Sebagai misal, apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai

deadline akan memperoleh pujian tetapi kalau tidak bisa selesai pada deadline tersebut akan memperoleh teguran, dan ia lebih suka untuk memperoleh pujian, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai sebelum deadline tersebut.

3. *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat tidak menyenangkan. Sebagai misal, individu akan lebih mentaati hukum karena dengan patuh pada hukum itu mereka akan mendapat pujian, dan dengan melanggar hukum akan mendapat hukuman.

Penelitian ini lebih ditekankan pada *content theory*, di mana ada beberapa teori yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memotivasi para karyawan. Empat teori motivasi yang penting adalah Hirarki Kebutuhan dari Maslow, Teori ERG dari Alderfer, Teori Dua Faktor dari Herzberg, dan Teori Kebutuhan dari McClelland (Robbins, 2006).

a. *Hirarki Kebutuhan Maslow*

Konsep teorinya menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari yang terendah sampai tertinggi. Seseorang akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat

sesuai waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini kebutuhan yang rendah harus dipenuhi terlebih dahulu lalu selanjutnya pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Dessler (2004) kebutuhan manusia oleh Maslow diklasifikasikan atas lima tingkat jenjang dan masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis) merupakan hirarki kebutuhan paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti : makan, minum, tempat tinggal, dan pakaian yang dapat dipenuhi dengan gaji yang diterima.
2. *Security and safety needs* (kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja), kebutuhan ini meliputi: keamanan, keselamatan kerja, dan kelangsungan pekerjaan serta jaminan hari tua.
3. *Social needs* (kebutuhan sosial), yaitu: kebutuhan persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak.
4. *Esteem needs* (kebutuhan penghargaan), meliputi: keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi yang dicapai dan pengakuan atas kemampuan serta keahlian.
5. *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya

dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian, dan potensi diri.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow, bahwa suatu proses pemenuhan kebutuhan yang semakin meningkat dari kebutuhan yang terendah sampai tertinggi menunjukkan masing-masing kebutuhan saling menopang dan saling tergantung (*interdependent*) artinya, kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lalu hilang bila kebutuhan-kebutuhan selanjutnya muncul dan mendominasi.

Kebutuhan tersebut hanya berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku dan masih mempengaruhi perilaku selanjutnya hanya intensitasnya lebih kecil. Seseorang yang memutuskan bekerja karena didorong oleh pemenuhan kebutuhan fisiologisnya apabila gaji atau upah yang diterima dari organisasi sudah cukup tinggi, maka uang tidak lagi menjadi motivasi utama dari perilaku tapi masih mempengaruhi perilaku.

Teori Maslow bukan merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Namun demikian menurut Handoko (2005) teori Maslow bagaimanapun banyak berguna bagi manajer dalam usaha memotivasi pegawai yaitu : teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual tapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka.

b. *Teori ERG – Alderfer*

Menurut Robbins (2006) Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa kebutuhan individu tersusun secara hirarki. Namun hirarki kebutuhan yang diusulkannya hanya terdiri dari tiga set kebutuhan :

1. Eksistensi: kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, dan kondisi pekerjaan.
2. Keterkaitan: kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan: kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Tiga kebutuhan Alderfer, *Existence (E)*, *Relatedness (R)*, dan *Growth (G)* atau ERG berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan kerja. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial, dan kasih sayang. Dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu ada sejumlah perbedaan dalam kategori, teori motivasi ERG dari Alderfer dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda pada bagaimana orang bergerak pada kelompok-kelompok kebutuhan yang berbeda. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpuaskan maka seseorang akan meningkat kepada hirarki kebutuhan

yang lebih tinggi hanya bila kebutuhan tingkat rendahnya terpuaskan. Sebagai kebalikannya, teori ERG menyatakan bahwa sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi yaitu jika seseorang terus menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan maka kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Penjelasan tentang motivasi dari ERG memberikan saran yang menarik kepada para manajer tentang perilaku, jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (seperti : pertumbuhan) dari seorang bawahan dihalangi, mungkin karena kebijakan organisasi atau kekurangan sumber daya, maka menjadi perhatian pihak manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya-upaya bawahan dalam memenuhi kebutuhan keterkaitan dan eksistensi. Teori ERG menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan ini.

c. Teori Dua Faktor – Herzberg

Teori ini memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik (Robbins, 2006). Studi awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan :

1. Faktor Ekstrinsik, yang meliputi : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, mutu penyeliaan, dan mutu

hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka, tetapi ketidakterdapatannya menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor higienis.

2. Faktor Intrinsik, isi kerja yang meliputi : pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu mereka disebut pemuas atau motivator.

Pada dasarnya model Herzberg memiliki asumsi bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep satu dimensi. Penelitiannya mengarah pada kesimpulan bahwa dibutuhkan dua “continuum” untuk menginterpretasikan kepuasan kerja secara benar.

d. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland dalam Robbins (2006), dan Handoko (2005) telah mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berafiliasi (*n Aff*),

kebutuhan berprestasi (*n Ach*), dan kebutuhan berkuasa (*n Power*) yang ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Need for affiliation (n Aff)*

Kebutuhan berafiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Orang ini memiliki ciri-ciri: memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketenteraman dari orang lain, cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada dalam lingkungannya serta memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

2. *Need for achievement (n Ach)*

Teori ini mirip dengan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow. McClelland menyatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi berfokus pada pencapaian sukses yang cenderung membuat tujuan yang lebih realistis dan memilih tugas-tugas dengan derajat kesulitan yang sedang. Kebutuhan berprestasi ini berkorelasi tinggi dengan kebutuhan status atau kekayaan.

3. *Need for power (n Pow)*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya ciri-ciri dari orang ini adalah: ingin mempengaruhi orang secara langsung, ingin mengadakan pengendalian terhadap orang lain, dan

berupaya untuk menjaga hubungan pimpinan dan pengikut (Siagian, 2007).

McClelland juga mengatakan apabila seseorang merasa mempunyai kebutuhan yang mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Contoh, apabila seseorang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi maka kebutuhan ini akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan ia akan bekerja keras karena mereka akan merasa puas bila dapat mencapai tujuan tersebut.

Secara umum teori motivasi dibagi dalam 2 kategori (Cushway & Lodge, 1987) yaitu (1) teori kandungan (*content theory*) yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, (2) teori proses (*process theory*) yang lebih banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara-cara tertentu.

4. Konsep Kinerja Pegawai

Secara konseptual kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit atau *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan

penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para karyawan berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2003).

Kinerja adalah status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Menurut Handoko (2009) kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Sedarmayanti (2001) kinerja diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) aspek kinerja, yaitu:

- 1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
- 2) *Promptines* (kecepatan dan ketepatan hasil kerja)
- 3) *Initiative* (kemampuan mengambil inisiatif)
- 4) *Capability* (kesanggupan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan)
- 5) *Communication* (kemampuan berkomunikasi dengan lingkungan)

Selanjutnya Gomes (2003) menjelaskan kriteria pengukuran kinerja berdasarkan perilaku yang spesifik yaitu :

1. *Quantity of Work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of Work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* yaitu kesadaran berdisiplin dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personnel qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Steers and Porter (1983) mengartikan kinerja sebagai kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai oleh individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Menurut Miner (1988), kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan tiap individu, sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Miner memberi dua variabel yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a. Variabel hasil perilaku organisasi, yaitu mencakup perilaku dan sikap individu, keterlibatan dalam pekerjaan, dan partisipasi kerja.
- b. Variabel hasil yang telah dicapai untuk suatu kinerja, yaitu mencakup empat dimensi kinerja yang terdiri atas:
 1. Kualitas output (*quality of output*)
 2. Kuantitas output (*quantity of output*)
 3. Waktu kerja (*time of output*)
 4. Kerjasama dengan rekan kerja yang lain (*cooperation with other's work*)

Keempat dimensi tersebut saling berkaitan satu sama lain, misalnya kerjasama yang baik antar rekan kerja dipengaruhi langsung oleh kualitas dan kuantitas output masing-masing individu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar-standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk

menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2004).

4.1. Penilaian Kinerja

Evaluasi atau penilaian kinerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian dan ambisiustis di seputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka (Handoko, 2005).

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, karyawan-karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup beibagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian

karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia.

Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2006).

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja yang tinggi akan mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

5. Arti Penting Komunikasi Kepemimpinan Dalam Sebuah Organisasi

Komunikasi kepemimpinan yang baik akan memastikan tiap anggota organisasi bisa mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang baik dan benar besar kemungkinan semua proses di dalam organisasi/lembaga tersebut tidak akan dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan yang telah direncanakan. Kemampuan komunikasi yang baik akan sangat membantu semua proses yang ada dalam suatu organisasi/lembaga.

Pemimpin membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik terutama selama masa lemahnya kepercayaan, ketidakpastian, dan krisis ekonomi. Ingatlah bahwa kepemimpinan berarti mempengaruhi orang untuk membawa perubahan menuju visi, atau masa depan yang diinginkan, bagi organisasi. Pemimpin berkomunikasi untuk berbagi visi dengan orang lain, menginspirasi dan memotivasi mereka untuk berjuang menuju visi, dan membangun nilai dan kepercayaan yang memungkinkan hubungan kerja dan pencapaian tujuan yang efektif.

Kepemimpinan adalah berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat berpengaruh dan menjadi motivasi untuk melakukan tindakan yang mencapai tujuan bersama dan mengarah pada hasil yang diinginkan. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara pengirim dan penerima, proses menyampaikan dan memahami ide dan pendapat dari pemberi dan penerima pesan.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Soedjono (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Budi Cahyono dan Suharto (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah). Jumlah populasi sebanyak 149 orang dan sampel yang diambil 108 orang dengan *metode purposive sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Widodo (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan sebagai seorang atasan. Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap bawahan, perilaku dan kinerja bawahan. Efektivitas seorang pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Sedangkan kepuasan kerja dengan kinerja bawahan menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja, menunjukkan

bahwa pada level organisasi, kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas dibandingkan dengan bawahan yang kepuasannya kecil.

4. Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)". Jumlah sampel yang diambil 101 responden, dengan metode sampling *stratified random sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5. Soegihartono (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Pada PT. Alam Kayu Sakti Semarang. Penelitian ini dapat membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dapat membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian ini dapat membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

6. Nana Suryana, Siti Haerani, dan M. Idrus Taba (2012). Melakukan penelitian di Divisi Tambang PT Inco Sorowako. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non staff divisi Tambang PT Inco yang berjumlah 764 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 5) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
7. Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) melakukan penelitian Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Secara konseptual kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga

mereka menjadi sesuai dengan keinginan pemimpin. Bass and Avolio (1990) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok.

Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi akan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Kartono (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Pemimpin atau manajer perlu mengembangkan staf dan membangun motivasi guna menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Pada saat itu juga pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2004). Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah keberhasilan para pegawainya dalam menyelesaikan tugas dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, dan hal ini tidak bisa dipisahkan dengan motivasi yang telah diberikan kepada para pegawai.

Disisi lain, sebagian besar pegawai memotivasi dirinya untuk bekerja lebih produktif, namun demikian hal ini tidak terlepas dari pengaruh pimpinannya.

Pemimpin organisasi berada di tengah-tengah bawahannya dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasihat, dan koreksi jika perlu. Pemimpin yang berhasil memberikan motivasi akan menciptakan suatu keadaan yang menggerakkan perilaku pegawai ke tujuan yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya (Siagian, 2007).

Gomes (2003) mengungkapkan bahwa motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus dan yang berorientasikan tujuan. Pegawai yang bermotivasi adalah mereka yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu, oleh pimpinan.

Menurut Mangkunegara (2004) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan kualitas pengawasan.

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2002). Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja

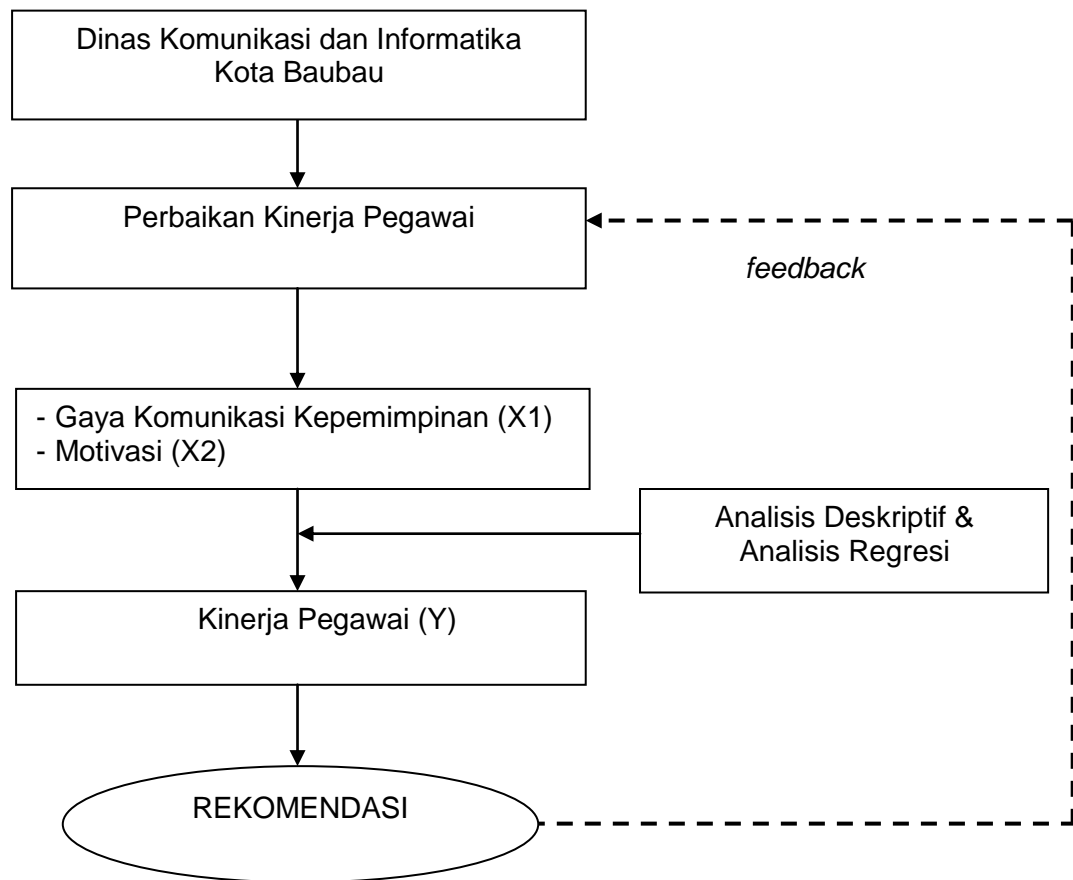
adalah kepuasan yang dirasakan pegawai di tempat ia bekerja. Kepuasan tersebut mencerminkan perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaannya, seperti kepuasan terhadap atasannya, teman sekerja, sistem gaji, fasilitas dan kondisi kerja. Pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai terjadi karena kebanggaan pegawai atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan pencapaian tujuan organisasi dengan tujuan individu karyawan.

Mereka ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga pegawai benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar (Rahajeng, 1999).

Oleh karena itu kinerja pegawai dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan arahan dan motivasi dari pimpinan organisasi.

Berdasarkan telaah teori dan proses berpikir yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pikir yang memandu penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah, kajian pustaka dan kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa gaya komunikasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.

2. Diduga bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.
3. Diduga bahwa gaya komunikasi kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Baubau.

E. Definisi Operasional

Untuk memperjelas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan batasan-batasan definisi operasional yang akan digunakan sebagai acuan dan dijabarkan dalam bentuk kuesioner sebagai berikut:

1. Gaya komunikasi kepemimpinan (X1) adalah perilaku atau cara-cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan dalam bekerja guna tercapainya tujuan organisasi. Indikator-indikator variabel ini mengacu pada Hersey dan Blanchard dalam Wahjosumidjo (2002) yakni: perilaku instruktif, perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, perilaku delegatif.
2. Motivasi (X2) adalah setiap kegiatan yang mendorong peningkatan semangat, gairah pegawai untuk bekerja secara profesional dan berprestasi. Indikator-indikator variabel ini mengacu pada teori ERG Alderfer dalam Robbins (2006) yakni: eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.

3. Kinerja pegawai (Y) adalah persepsi responden terhadap hasil kerja yang dapat diperlihatkan terhadap suatu pekerjaan pada waktu tertentu yang dapat berupa produk akhir atau bentuk perilaku kerja. Kinerja merupakan suatu ukuran kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan yang merupakan output hasil pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi setiap pegawai. Indikator-indikator variabel ini mengacu pada Minner (1988) yakni: kualitas output, kuantitas output, waktu kerja, dan kerjasama dengan rekan kerja yang lain.

Pengukuran indikator/item variabel penelitian menggunakan skala Likert, yaitu dengan skor 1 untuk nilai terendah dan skor 5 untuk nilai tertinggi. Jawaban 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Netral/ ragu-ragu, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Untuk keperluan analisis dan interpretasi indikator dan variabel maka jawaban responden dibagi dalam 5 kelas interval yakni: (1) 1 – 1,79 = tidak baik; (2) 1,80 – 2,59 = kurang baik; (3) 2,60 – 3,39 = cukup baik; (4) 3,40 – 4,19 = baik; (5) 4,20 – 5,00 = sangat baik

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Arikunto, 2005; Sugiyono, 2008).

Tabel 2.1
Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Gaya Komunikasi Kepemimpinan (X1)	Perilaku Instruktif	Memberitahukan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya
	Perilaku Konsultatif	Selalu berkonsultasi dengan bawahan mengenai program-program yang akan dijalankan
	Perilaku Partisipatif	Selalu mendorong partisipasi bawahan dalam mensukseskan program-program di kantor
	Perilaku Delegatif	Selalu memberikan wewenang pada bawahan untuk tugas-tugas tertentu
Variabel	Sub Variabel	Indikator
Motivasi (X2)	Eksistensi	Organisasi dapat memenuhi segala kebutuhan pokok
	Keterkaitan	Hubungan antar sesama pegawai sangat harmonis, demikian pula antara karyawan dengan pimpinan
	Pertumbuhan	Mengikutsertakan pegawai dalam setiap kegiatan organisasi diluar pekerjaan rutin seperti kegiatan olahraga, seminar dll
Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Output	Pimpinan, rekan kerja atau siapa saja yang bekerjasama dengan saudara selalu puas dengan hasil kerja kita.
	Kuantitas Output	Setiap pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan kesalahan seminimal mungkin.
	Waktu Kerja	Setiap pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai

		waktu yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.
	Kerjasama dengan Rekan Kerja yang lain	Setiap pegawai memiliki kemampuan yang memadai untuk bekerja dalam suatu tim kerja (<i>team work</i>) dengan hasil yang baik.

Sumber: Telaah literature, 2019