



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan dua penelitian terdahulu sebagai acuan. Penelitian terdahulu pertama yang dijadikan sebagai referensi oleh peneliti berjudul “Pengaruh *Communication Style* Terhadap Loyalitas Pegawai (Studi Kuantitatif Eksplanatif Pengaruh *Communication Style* Solo Square Terhadap Loyalitas Pegawai)” yang ditulis oleh Linda Rosyida. Penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh tingkat *turnover* di Solo Square yang sudah berdiri lebih dari 10 tahun masuk ke dalam kategori rendah dan komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan pegawai sangat baik. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian karya Linda Rosyida adalah topik pembahasan yang serupa yaitu terkait gaya komunikasi dalam meningkatkan loyalitas pegawai. Akan tetapi yang menjadi pembeda antara penelitian ini dengan penelitian karya Linda Rosyida adalah metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sehingga, tidak harus menggali jawaban dari berbagai macam responden tetapi hanya dengan beberapa narasumber dapat menggali jawaban yang mendalam, sedangkan penelitian karya Linda Rosyida menggunakan metode kuantitatif yang hanya berfokus pada hasil angka statistik melalui kuesioner yang disebar.

Penelitian terdahulu kedua yang dijadikan acuan oleh peneliti adalah “Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Industri Media PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru” yang dibuat oleh Gita Lestari dan Kasmirudin. Penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh pra survei yang menyatakan penurunan kinerja para pegawai di PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. Penurunan kinerja pegawai tersebut tercerminkan oleh pegawai yang datang terlambat ke kantor, pegawai yang tidak menyelesaikan tanggung jawabnya pada waktu yang telah ditentukan dan selalu bermain dengan ponselnya pada saat jam kerja berlangsung. Diduga penurunan kinerja pegawai di PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru karena komunikasi internal yang kurang efektif antara pegawai. Komunikasi internal yang kurang efektif tersebut tentunya menyebabkan penurunan iklan di PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Gita Lestari dan Kasmirudin adalah metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sehingga peneliti berfokus pada data hasil wawancara, sedangkan penelitian Gita Lestari dan Kamirudin menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara kepada pegawai di PT Riau Media Televisi dengan jumlah sampel sebanyak 63 orang pegawai.yang hanya berfokus pada hasil angka statistik melalui kuesioner yang disebarkannya, sehingga penelitian ini melihat pengaruhnya berdasarkan hasil kuesioner yang disebar.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2
Judul	Pengaruh <i>Communication Style</i> Terhadap Loyalitas Pegawai	Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Industri Media PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru
Nama	Linda Rosyida	Gita Lestari dan Kasmirudin
Asal	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Universitas Riau
Tahun	2017	2017
Jenis Penelitian	Jurnal	Jurnal
Tujuan Penelitian	Mengetahui pengaruh <i>communication style</i> terhadap loyalitas pegawai	Mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai industri media pt. riau media televisi
Teori atau Konsep	Komunikasi organisasi, <i>communication Style</i> , Loyalitas pegawai.	Komunikasi Internal, Jenis-jenis komunikasi internal, teori motivasi McClelland.
Objek Penelitian	Solo Square	Industri Media PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru
Metodologi Penelitian	Kuantitatif <i>eksplanatif research</i>	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Terdapat hubungan yang berarti <i>communication style</i> terhadap loyalitas pegawai di Solo Square.	Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru.

Sumber: Hasil Olahan Pribadi

2.2 Kerangka Teori dan Konsep - Konsep

2.2.1 Pendekatan Manajemen Organisasi dan Komunikasi

1. *Scientific Management*

Menurut Ruben dan Stewart (2006, p.299) pendekatan manajemen saintifik atau *scientific management* adalah salah satu pendekatan organisasi yang

dikembangkan oleh praktisi bisnis dan akademis yang lebih dikenal dengan manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah memiliki struktur organisasi yang jelas dan spesifik, pekerjaan spesialisasi, imbalan yang adil, aturan yang ditetapkan dan garis yang berbeda dari tanggung jawab dan wewenang dianggap sebagai dasar. Pendekatan ini juga memandang manusia di dalam organisasi akan bekerja secara produktif dengan adanya pemberian penghargaan dari segi materi. Oleh sebab itu manajemen ilmiah melihat organisasi sebagai suatu mesin dan pegawai di dalamnya diumpamakan sebagai roda penggerak organisasi, sehingga dibutuhkan seorang manajer di dalamnya untuk mengelola organisasi dan pegawainya secara seimbang. Dalam menjalankan tugas sebagai seorang manajer dibutuhkan penggunaan komunikasi ke bawah baik secara formal maupun informal untuk mencapai produktivitas dan keuntungan maksimal organisasi. Oleh sebab itu komunikasi menjadi dasar dan inti dari kegiatan organisasi untuk memberikan informasi kepada pegawainya yang akan memperjelas tugas dan menghargai mereka berdasarkan prestasinya.

2. *Management* Sumber Daya Manusia

Berbeda dengan manajemen ilmiah yang memandang organisasi sebagai sebuah mesin untuk mencapai keefektifan dan tujuan organisasi, menurut Ruben dan Stewart (2006, p.301) dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia, memandang kekeluargaan di dalam organisasi yang membuat pegawai mencapai keefektifan dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Organisasi dipandang efektif apabila kebutuhan pegawai terpenuhi, membangun kepercayaan dan

mendorong kolaborasi. Dalam pandangan ini pegawai termotivasi oleh keinginan untuk merasakan kepuasan kerja, mendapatkan pengakuan, perhatian dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu manajer harus menciptakan iklim kerja yang mendukung dengan komunikasi yang terbuka dan hubungan saling percaya antara manajer dengan pegawai, sehingga pegawai merasa dihargai.

3. *Management Information System*

Ruben dan Stewart (2006, p.303) menyatakan bahwa pendekatan sistem memandang individu, hubungan, kelompok, dan organisasi berinteraksi dengan bergantung satu sama lain dan lingkungan mereka. Perilaku manusia di dalam organisasi dianggap terbentuk dari tujuan organisasi, peran, aturan, budaya, dan sebagainya. Dalam pendekatan ini komunikasi dipandang sebagai proses yang diawali pada saat organisasi muncul dan berkembang yang dipengaruhi oleh individu, hubungan dan kelompok dan lingkungan. Oleh sebab itu fungsi manajemen ini menekankan perlunya komunikasi yang efektif dan sistem informasi untuk memfasilitasi interksi, koordinasi dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan organisasi.

4. *Total Quality Management*

Komunikasi yang diharapkan oleh setiap pegawai adalah komunikasi yang berkualitas di dalam organisasi. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi agar kegiatan berjalan dengan baik dan memberikan hasil

sesuai dengan harapan, karena organisasi terdiri dari kumpulan orang-orang yang bersama-sama menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan bersama, Komunikasi yang berkualitas antara manajemen dan pegawainya menjadi salah satu alasan utama para pegawai menyukai pekerjaannya. Oleh sebab itu seorang manajer atau pimpinan organisasi dituntut untuk mampu mendengar dan memahami, mengakui prestasi para pegawainya. Menurut Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart (2006, p.303) terdapat enam konsep utama dalam *total quality management* yaitu:

- *Service Orientation*

Konsep *service orientation* mengarahkan organisasi untuk melakukan tiga hal yaitu pertama memuaskan seluruh *stakeholder*. Kedua, menentukan dan mengantisipasi harapan *stakeholder* agar organisasi tidak memberikan kekecewaan. Terakhir, memberikan kepuasan pada *stakeholder* atas kinerja organisasi.

- *Leadership*

Kepemimpinan menjadi dasar dalam setiap organisasi. Pimpinan yang akan berkomunikasi untuk memberikan penjelasan, menyebarkan tujuan organisasi, visi dan misi dan sebagainya.

- *Information*

Transparansi informasi harus bisa dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada para pegawainya. Pegawai memerlukan informasi untuk

menjalankan setiap pekerjaan dan tanggung jawabnya dan mencegah timbulnya ambiguitas dan spekulasi di antara para pegawai.

- *Improvement and Collaboration*

Organisasi harus dapat mengarahkan seluruh stakeholder untuk memiliki tujuan yang sama, sehingga dapat mengurangi perselisihan di dalam organisasi dan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

- *Communication*

Komunikasi menjadi sarana bagi seluruh aktivitas organisasi, oleh sebab itu perlu dikembangkan kemampuan berkomunikasi seluruh individu di dalam organisasi.

- *Continuous Improvement*

Keberhasilan organisasi yang terjadi karena adanya proses usaha untuk berkembang yang bersifat konsisten.

Oleh sebab itu kualitas organisasi dipengaruhi oleh sumber daya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pimpinan di dalam organisasi perlu untuk memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasinya agar dapat membangun hubungan secara seimbang dengan para pegawai yang akan menentukan keberhasilan organisasi.

Suranto (2018, p.6) memandang aktivitas komunikasi sangat dominan dalam kehidupan sehari-hari. Pada level personal, organisasional, maupun sosial,

dapat dipastikan bahwa proses komunikasi selalu terjadi dalam segala jenis dan bentuknya.

Menurut Dessler (2015, p.3) Organisasi terdiri atas orang – orang dengan peran yang diberikan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai sasaran organisasi tersebut. Secara umum organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Schein dalam Suranto (2018, p.8) menekankan, organisasi adalah wadah bagi orang – orang yang memiliki tujuan yang sama. Tujuan tersebut dapat tercapai melalui pembagian pekerjaan sesuai dengan hierarki otoritas. Definisi tersebut menekankan adanya karakteristik yang melekat dalam organisasi.

Tabel 2.2.1.1 Karakteristik Organisasi

Karakteristik	Penjelasan
Komunikasi dan koordinasi	Konsep komunikasi dan koordinasi pada hakikatnya adalah bahwa setiap anggota organisasi terikat oleh kebutuhan untuk saling berinteraksi di antara para anggotanya. Komunikasi merupakan inti kegiatan organisasi. Dengan komunikasi, maka bagian-bagian atau divisi- divisi dalam organisasi dapat dikoordinasikan untuk mewujudkan kinerja organisasi.
Pembagian pekerjaan	Menegaskan adanya spesialisasi tujuan yang harus dikerjakan oleh orang yang tepat, atau sesuai dengan kedudukan dan kewenangan. Pekerjaan yang ada di organisasi dibagi dan dijabarkan ke dalam jenis kedudukan dan jabatan. Dengan demikian, setiap kedudukan dan jabatan memiliki pekerjaan yang relevan.
Hierarki otoritas	Mengisyaratkan bahwa dalam organisasi terdapat berbagai posisi jabatan dengan kewenangan yang berjenjang. Mulai dari pimpinan pada level tertinggi sampai kepada anggota biasa. Otoritas jabatan yang lebih tinggi memiliki kewenangan untuk mengatur, mengarahkan, mengawasi pada hierarki jabatan yang lebih rendah dan menjadi tanggung jawabnya.

Berserikat dan bekerja sama	Organisasi terbentuk oleh karena adanya orang-orang yang berserikat, bersatu, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan.
Dinamis	Senantiasa menyesuaikan dengan kesempatan dan peluang sehingga kinerja organisasi dapat terpelihara sebagaimana harapan bersama.
Memerlukan informasi	Setiap anggota memiliki informasi yang diperlukan oleh anggota yang lain sehingga pada prinsipnya semua anggota saling memerlukan informasi. Informasi menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan sikap dan tindakan sesuai kepentingan organisasi.
Realitas	Bahwa nilai-nilai dasar dan semua aturan yang diberlakukan di organisasi, pada hakikatnya secara riil berakar dalam aktivitas hidup keseharian organisasi tersebut. Nilai-nilai dan tata aturan yang ada di organisasi bersumber dan sekaligus menyokong pada realitas kerja dalam aktivitas keseharian.
Fleksibilitas	Bahwa nilai-nilai dan aturan-aturan yang diterapkan selalu mengalami proses penyesuaian dengan tuntutan zaman. Organisasi yang baik selalu bersikap terbuka untuk menyesuaikan dengan perkembangan pemikiran baru tanpa menghilangkan atau mengikari jati diri organisasi.
Tujuan bersama	Menekankan adanya tujuan bersama yang menyatukan semua komponen untuk meningkatkan focus pengabdianya. Tujuan bersama sebuah organisasi bahkan merupakan harapan dan idealisme yang memberi arah pada harapan masa depan yang didambakan.
Sistem kooperatif	Hakikat sistem kooperatif itu adalah bagaimana antara anggota dan organisasi dapat memenuhi hak dan kewajiban secara seimbang. Anggota organisasi atau para pegawai berhak mendapatkan imbalan dan kepuasan dari pekerjaannya. Di lain pihak organisasi memiliki kepentingan untuk mencapai tujuannya sendiri melalui kerja sama para anggotanya. Untuk menjaga kelestarian kerja sama, anggota menyumbangkan tenaga dan pikirannya dalam mencapai tujuan individu, sebaliknya organisasi harus memberikan imbalan (kontraprestasi).

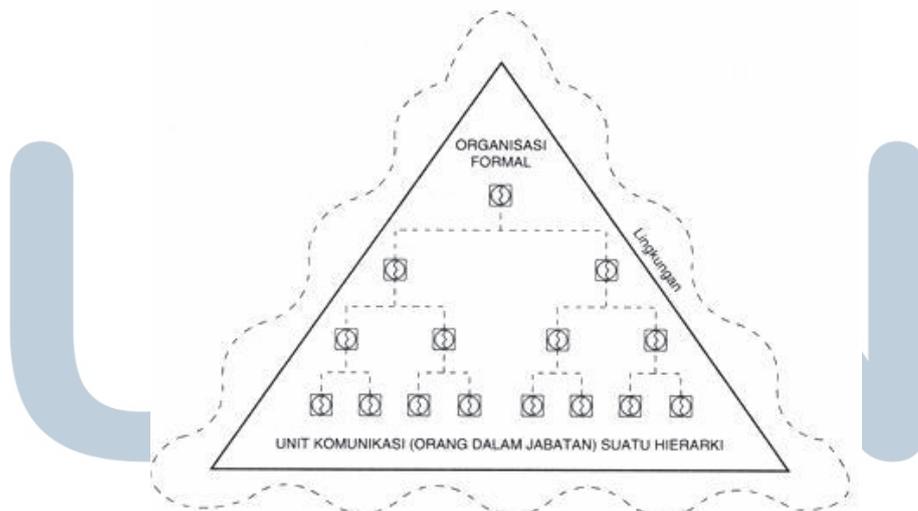
Sumber: (Komunikasi Organisasi Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi, 2018)

Dilihat berdasarkan tujuan pendirian organisasi, maka dapat diklasifikasikan adanya dua tipe organisasi, yaitu organisasi bisnis dan sosial.

Organisasi bisnis dioperasikan dengan mengungkap tujuan utama untuk mencari keuntungan secara ekonomi. Dengan demikian, indikator tingkat keberhasilan organisasi diukur dengan cara membandingkan antara modal yang dikeluarkan dengan manfaat ekonomis yang diterimanya. Sebaliknya, organisasi sosial bersifat nirbala. Organisasi sosial dioperasikan bukan untuk mencapai keuntungan secara material, namun bertujuan untuk mencapai harmoni sosial tertentu.

Menurut Pace dan Faules (2015, p.31) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penafsiran pesan di antara anggota organisasi sesuai dengan struktur hierarkis.

Gambar 2.2.3.1 Sistem Komunikasi Organisasi

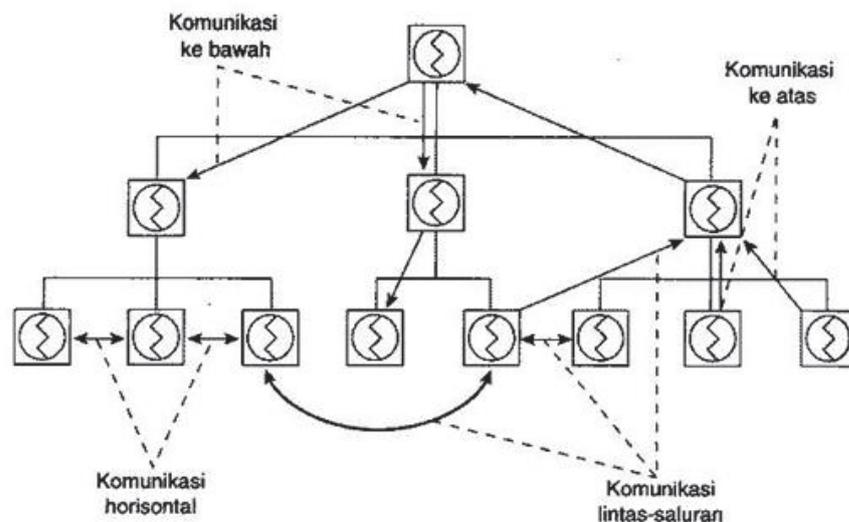


Sumber: (Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, 2015)

Menurut Pace dan Faules (2015, p.183) dalam komunikasi organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis. Pertama komunikasi ke bawah yaitu informasi

yang mengalir secara formal dari pegawai yang otoritasnya lebih tinggi kepada pegawai lainnya yang otoritasnya lebih rendah. Kedua komunikasi ke atas yaitu komunikasi yang mengalir dari pegawai yang otoritasnya lebih rendah kepada pegawai lainnya dengan otoritas yang lebih tinggi. Ketiga komunikasi horisontal yaitu komunikasi yang mengalir antara pegawai dengan otoritas yang setara. Terakhir komunikasi lintas saluran yaitu informasi yang mengalir antara pegawai yang berada dalam divisi yang berbeda yang tidak melihat jabatan antara mereka.

Gambar 2.2.3.2 Empat Arah Komunikasi Organisasi



Sumber: (Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, 2015)

1. Komunikasi ke Bawah

Menurut Katz dan Khan dikutip oleh Pace dan Faules (2015, p.185) terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari pegawai yang otoritasnya lebih tinggi kepada pegawai lainnya yang otoritasnya lebih rendah.

Pertama, informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. Kedua,

informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan. Ketiga, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi. Keempat, informasi mengenai kinerja pegawai. Terakhir, informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi menurut Pace dan Faules (2015, p.189) berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Menurut Harriman, yang dikutip dalam Pace dan Faules (2015, p.190) komunikasi ke atas mengkomunikasikan empat hal yang dapat membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan dalam organisasi tersebut.

Pertama, memberikan informasi mengenai progres pekerjaan pegawai kepada pimpinannya. Kedua, menjelaskan permasalahan yang pegawai alami selama proses kerja berlangsung. Ketiga, memberikan masukan kepada pimpinannya untuk kebaikan organisasi di masa yang akan datang. Terakhir yaitu mengungkapkan pikiran dan perasaan pegawai mengenai pekerjaannya ataupun mengenai pegawai lainnya yang masih bersinggungan dengannya dan organisasi.

3. Komunikasi Horisontal

Menurut Pace dan Faules (2015, p.195) komunikasi horisontal yaitu komunikasi yang mengalir antara pegawai dengan otoritas yang setara dengan tujuan untuk mengkoordinasikan pembagian kerja sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan pegawai. Kemudian membagikan informasi mengenai rencana dan

kegiatan. Selain itu komunikasi horizontal juga untuk mengatasi permasalahan yang dialami antara sesama pegawai di dalam suatu organisasi dan untuk mencapai pemahaman yang sama. Selanjutnya komunikasi antara pegawai dengan otoritas yang setara bertujuan untuk merundingkan dan menyelesaikan perbedaan yang terjadi di dalam organisasi. Terakhir untuk menumbuhkan dukungan antarpesona.

4. Komunikasi Lintas Saluran

Informasi yang mengalir antara pegawai yang berada dalam divisi yang berbeda yang tidak melihat jabatan antara mereka. Di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi membutuhkan komunikasi yang melewati batas fungsional dalam struktur hierarki organisasi.

Menurut Rohim (2009, p.113) di dalam organisasi yang baik komunikasi internal organisasi yang terjadi akan melibatkan empat fungsi yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif.

Oleh sebab itu ketika para anggota organisasi berinteraksi satu dengan yang lainnya seperti, untuk memecahkan masalah-masalah organisasi, menuangkan ide dan lain lain dibutuhkan sebuah komunikasi yang baik dari seorang komunikator kepada komunikan. Komunikasi yang terbangun di dalam organisasi tentunya akan membentuk sebuah budaya organisasi. Komunikasi yang baik akan menciptakan budaya organisasi yang baik, begitu pula sebaliknya tanpa komunikasi yang baik budaya organisasi tidak akan tercipta dengan baik,

karena organisasi terbentuk oleh aktivitas komunikasi bukan dari struktur hierarki di dalamnya.

2.2.2 Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Cutlip, Center dan Broom (2007, p.257) budaya organisasi adalah keseluruhan nilai, simbol, makna, keyakinan, asumsi dan ekspektasi yang dianut bersama dalam mengorganisir dan mengintegrasikan sekelompok orang yang bekerja sama, sehingga budaya organisasi sering kali menjadi faktor yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.

Pada umumnya Robbins (2002, p.239) mengatakan budaya diteruskan dari satu individu ke individu lainnya melalui proses belajar. Budaya organisasi diteruskan kepada pegawai melalui beberapa cara yaitu, melalui cerita, ritual, simbol materi dan bahasa. Pertama melalui cerita mengenai pendiri organisasi dan peristiwa-peristiwa yang dialami organisasi dari awal berdirinya organisasi akan menghubungkan masa kini dengan masa lampau dan memberikan penjelasan mengenai organisasi saat ini. Melalui cerita tersebut memudahkan para pegawai untuk beradaptasi dengan organisasi. Aspek selanjutnya yaitu ritual. Ritual merupakan aktivitas yang dilakukan secara berulang yang mendorong nilai kunci dari organisasi, tujuan dan para anggota organisasi. Kemudian aspek simbol materi yaitu simbol-simbol yang dapat menunjukkan budaya organisasi lebih nyata, seperti ukuran tempat, penataan tempat kerja dan lain sebagainya. Aspek selanjutnya yaitu bahasa sebagai cara untuk

mengidentifikasi anggota budaya. Bahasa merupakan unsur budaya yang kompleks. Bahasa yang sama yang digunakan dalam budaya organisasi akan menciptakan tanda penerimaan anggota budaya.

Robbins (2002, p.223) memberikan lima fungsi dari budaya organisasi. Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri. Keempat, budaya meningkatkan kekuatan sistem sosial, karena menjadi pengikat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan batasan yang tepat untuk para pegawai. Terakhir, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Budaya organisasi dapat mengorganisir dan mengintegrasikan sekelompok orang yang bekerja sama. Oleh sebab itu perlu dikelola dengan baik oleh pimpinan di dalam organisasi karena merupakan asset dalam organisasi yang mampu meningkatkan kerja sama antara anggota organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi

Menurut Pace dan Faules (2015, p.276) Pemimpin adalah orang yang menuntun orang lain untuk mencapai tujuannya. Tujuan dari kepemimpinan yaitu membantu orang lain untuk meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja dan menyelesaikan tanggung jawabnya. Kepemimpinan ditunjukkan melalui gaya

kerja dengan orang lain secara terus menerus dan berulang atau konsisten. Bahasa dan tindakan seorang pemimpin akan membantu orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Seorang pemimpin berkomunikasi secara verbal dan non verbal dengan orang lain adalah suatu gaya kerja yang melalui beberapa cara pendekatan yaitu, pertama mengarahkan, memberikan rangsangan, menjelaskan dan memberikan instruksi, mendukung, membujuk, melibatkan dan memberikan ganjaran kepada orang lain.

Menurut Blake dan Mouton dalam Pace dan Faules (2015, p.280) teori kisi kepemimpinan menjelaskan gaya kepemimpinan melalui lima jenis gaya yaitu, pertama Gaya Pengalah (*Impoverished Style*). Pemimpin Gaya Pengalah memiliki sifat pengalah atau pasif di dalam kepemimpinannya, ditandai dengan kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin Gaya Pengalah tidak dapat mengambil keputusan dan hanya mengambil keputusan yang telah di buat oleh orang lain. Apabila terjadi konflik di dalam organisasi, pemimpin dengan Gaya Pengalah akan lari dari masalah dan menghindari konflik tersebut. Sehingga perannya sebagai seorang pemimpin kurang terlihat.

Kedua yaitu Gaya Pemimpin Pertengahan (*Middle-of-The-Road Style*).

Pemimpin dengan gaya ini memikirkan produksi dan pegawai secara seimbang. Pemimpin yang mencari jalan paling aman untuk menghindari konflik atau permasalahan di dalam organisasi. Gaya Pemimpin Pertengahan tidak pernah memihak apabila terjadi perbedaan pendapat di dalam organisasi.

Ketiga yaitu Gaya Tim (*Team Style*). Gaya Tim adalah gaya kepemimpinan yang ideal di dalam suatu organisasi, karena memikirkan dan menaruh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan pegawai. Pemimpin dengan gaya ini melibatkan pegawai untuk ikut terlibat mengambil peran di dalam organisasi. Pemimpin dengan Gaya Tim menghargai dan mendengarkan ide dan pendapat pegawai, sehingga menimbulkan rasa saling memercayai dan saling memengaruhi antara pemimpin dengan pegawai.

Keempat yaitu Gaya Santai (*Country Club Style*). Pemimpin Gaya Santai kurang memperhatikan produksi organisasi tetapi menaruh perhatian yang tinggi dengan pegawainya. Pemimpin dengan gaya ini lebih mengutamakan hubungan yang terjalin antara sesama manusia di dalam organisasi dibandingkan keuntungan organisasi. Peran sebagai pemimpin kurang terlihat dalam Gaya Santai, dikarenakan lebih banyak membantu dan menolong dibandingkan memimpin pegawainya.

Terakhir yaitu Gaya Kerja (*Task Style*). Pemimpin yang berfokus pada produksi tetapi tidak memperhatikan pegawainya. Pemimpin Gaya Kerja berfokus pada efisiensi pekerjaan yang dilaksanakan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan Gaya Kerja tidak memikirkan pegawainya dalam mengambil sebuah keputusan, melainkan memikirkan yang terbaik untuk organisasi walaupun dapat merugikan pegawai.

Jon L. Pierce dan John W. Newstrom dalam Kaswan (2019, p.2) menjelaskan kepemimpinan adalah *“A sociological phenomenon (a process) involving the intentional exercise of influence exercised by one person over one or more other individuals, in an effort to guide activities toward the attainment of some mutual goal, a goal that requires interdependent action among members of the group.”* Oleh sebab itu kepemimpinan merupakan fenomena sosiologis atau proses yang melibatkan penggunaan pengaruh oleh seseorang terhadap satu orang lain atau lebih, dalam upaya memandu aktivitas untuk mencapai sasaran bersama, sasaran yang memerlukan tindakan interdependensi di antara para anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang sebagian dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menjalin hubungan dengan pengikut atau anggota organisasinya. Kepemimpinan sendiri dibagi ke dalam beberapa jenis yaitu:

2.2.5.1 Kepemimpinan Partisipasif

Menurut Terry dalam Kaswan (2019, p.174) Kepemimpinan Partisipasif yang dikembangkan oleh Rensis Likert dan para koleganya, merupakan pandangan manajemen yang mengembangkan hubungan yang sehat dengan pegawai dan pada saat yang sama mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kepemimpinan partisipasif dapat dianggap sebagai pandangan menyeluruh manajemen yang mendorong seluruh pegawai

mempunyai peran atau andil dalam pengambilan keputusan, terutama yang memengaruhi penetapan sasaran dan pemecahan masalah.

2.2.5.2 Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif berfokus pada apa yang dicapai pemimpin namun masih mencurahkan perhatian kepada ciri-ciri personal pemimpinnya, dan hubungannya dengan anggota kelompok. Pemimpin transformatif membantu menimbulkan perubahan besar dan positif dengan menggerakkan anggota kelompok melebihi kepentingan pribadinya dan menuju kepada kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Esensi kepemimpinan transformatif ialah mengembangkan dan mentransformasi manusia.

Menurut Kaswan (2019, p.184) terdapat enam Teknik transformatif yaitu membangkitkan kesadaran. Pemimpin transformatif menyedarkan para anggota kelompok penting dan nilai imbalan dan bagaimana mencapai imbalan itu, membuat pengikutnya mengenali dirinya dengan lebih baik melalui kekuatan, kelemahan, minat dan kesempatan. Kedua, membantu orang melihat kepentingan organisasi melampaui kepentingannya sendiri. Ketiga, membantu orang menemukan pemenuhan diri. Pemimpin transformatif membantu orang melampaui fokus pada kepuasan kecil untuk mencapai pemenuhan diri, mengingatkan akan potensi pegawai sebagai manusia. Keempat, membantu orang memahami

kebutuhan untuk berubah baik secara emosional maupun secara intelektual. Kelima, menanamkan perasaan mendesak. Untuk menciptakan transformasi, pemimpin perlu menanamkan perasaan mendesak untuk melakukan perubahan. Yaitu apa yang akan dialami jika mereka tidak melakukan perubahan, dan apa yang mereka dapatkan jika mereka melakukan perubahan. Terakhir, berkomitmen pada keagungan.

2.2.5.3 Kepemimpinan Visioner

Menurut Kaswan (2019, p.191) teori kepemimpinan visioner merupakan bagian genre teori kepemimpinan yang meliputi perilaku visioner pemimpin. Kepemimpinan visioner dikatakan memiliki dampak positif terhadap hasil pengikutnya, yang menghasilkan kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin, komitmen yang tinggi terhadap pemimpin, tingkat kinerja yang tinggi diantara para pengikut, dan kinerja organisasi yang tinggi secara keseluruhan. Kepemimpinan visioner memiliki sejumlah karakteristik yaitu mengembangkan dan mengomunikasikan visi dan implementasi visi.

2.2.5.4 Kepemimpinan Karismatik

House dan Shamie dalam Zehndorfer (2014, p.145) mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai *“an interaction between and followers [during or after a crisis situation] that results in 1) making the followers’ self-esteem contingent on the vision and mission articulated*

by the leader, 2) a strong internalization of the leader's values and goals by the followers, 3) a strong person or moral.. commitment to these values and goals, and 4) a willingness on the part of the followers to transcend their self-interests for the sake of the collective."

Kepemimpinan karismatik merupakan interaksi antara pemimpin dan para pengikut (selama atau sesudah situasi krisis) yang berakibat pertama, membuat harga diri pengikut tergantung pada visi dan misi yang dikemukakan oleh pemimpin. Kedua, internalisasi yang kuat terhadap nilai dan sasaran pemimpin oleh para pengikut. Ketiga, orang atau komitmen yang kuat terhadap nilai dan sasaran tersebut. Terakhir, kesediaan pada diri pengikut untuk melampaui kepentingan pribadinya untuk kepentingan bersama.

Menurut Kaswan (2019, p.194) pemimpin karismatik sebagai orang yang memiliki kemampuan verbal yang kuat (retorika karismatik), kepercayaan diri yang tinggi, dan keyakinan yang luar biasa terhadap moralitas keyakinannya. Cara di mana seorang pemimpin menggunakan karisma, dalam cara yang etis atau tidak etis, ditentukan oleh apakah motivasi kekuasaan individu (kebutuhan kekuasaan) itu, terutama bersifat personal atau sosial.

Pemimpin yang bersifat personal dikonsepsikan sebagai figure yang otoriter, eksploitatif, mementingkan diri sendiri dan berorientasi

dalam pemecahan masalah dan penyelesaian konflik menang – kalah. Adapun pemimpin yang sifatnya sosial adalah figur yang egaliter, tidak eksploitatif, altruistik dan berorientasi dalam pemecahan masalah dan resolusi konflik menang – menang. Menurut Riggio dan Mortensen dalam Kaswan (2019, p.195) ada tujuh karakteristik pemimpin karismatik yaitu, ekspresif secara emosional, antusias, termotivasi, fasih, visioner, percaya diri dan itikad baik.

2.2.5.5 Kepemimpinan Pelayan

Teori kepemimpinan pelayan yang dikemukakan Greenleaf dalam Kaswan (2019, p.207) mengidentifikasikan sepuluh ciri pemimpin pelayan yaitu, pertama menyimak. Pemimpin harus memiliki komitmen yang mendalam untuk mendengarkan orang lain. Kedua yaitu empati, para pekerja perlu diterima dan diakui semangat khusus dan uniknya. Ketiga adalah menyembuhkan. Dalam iklim kerja yang negatif, dan mendatangkan stress, tekanan semacam ini sering mendatangkan rasa lelah fisik, penurunan optimisme, dan penurunan semangat. Sebaliknya iklim kerja yang positif cenderung menanamkan kepada pegawai energi positif yang menghasilkan kekuatan kemauan yang lebih besar, peningkatan optimisme, dan produktivitas pegawai yang lebih tinggi. Pemimpin menyembuhkan tindakan yang bisa menimbulkan energi negative atau luka secara emosional dengan energi positif antara lain, yaitu kebanggaan,

kepercayaan, penghargaan, dukungan sosial, peluang pengembangan dan umpan balik. Keempat adalah kesadaran. Seorang pemimpin seharusnya sadar sepenuhnya terhadap kebutuhan orang lain dan juga kebutuhan dirinya. Kelima yaitu persuasi. Karakteristik lain pemimpin yang melayani adalah dia mengandalkan persuasi dari pada otoritas jabatan, di dalam membuat keputusan. Keenam adalah konseptualisasi. Pemimpin yang melayani seharusnya dapat memimpikan sesuatu yang besar, mengembangkan pemikirannya agar bisa mencakup berpikir konseptual yang lebih luas. Pemikir konseptual adalah para pemecah masalah dan pemikir inovatif. Ketujuh adalah tinjauan masa depan. Selanjutnya mengurus, menurut Robert Greenleaf dalam Kaswan (2019, p.211) memandang semua institusi adalah organisasi di mana CEO, staf dan komisaris semuanya memainkan peran yang signifikan dalam mengemban amanat untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar. Pemimpin yang melayani mengambil komitmen pertama dan utama melayani kebutuhan orang/pihak lain. Karakteristik kesembilan adalah komitmen terhadap pertumbuhan orang. Bagi pemimpin yang melayani, orang memiliki nilai intrinsik yang melebihi kontribusi nyata sebagai pekerja. Pemimpin menyadari pentingnya *human capital* atau modal manusia. Terakhir yaitu karakteristik membangun komunitas.

2.2.5.6 Kepemimpinan Strategis

Blanchard dalam Kaswan (2019, p.217) menjelaskan “*strategic leadership includes activities such as establishing a clear vision, maintaining a culture that aligns a set of values with that vision, and declaring must-do initiatives or strategic imperatives that the organization needs to accomplish*”. Kepemimpinan strategis adalah mengenai visi dan aspek arah kepemimpinan atau merupakan bagian kepemimpinan dari pemimpin yang melayani.

2.2.5.7 Kepemimpinan Autentik

Menurut Kaswan (2019, p.225) kepemimpinan autentik adalah kepemimpinan yang terkait dengan kepercayaan dan nilai-nilai personal pemimpin. Pemimpin ini bertindak atas dasar kepercayaan pribadinya dan memperoleh kepercayaan dari para pengikutnya karena tindakannya sesuai dengan nilai-nilai yang diungkapkannya. Pemimpin autentik percaya pada apa yang dilakukannya membawa para pengikutnya percaya pada tindakan pemimpin. Pemimpin autentik percaya bahwa tindakannya adalah untuk kebaikan setiap orang, dan sasaran mereka memimpin adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kehidupan manusia didasarkan atas persepsinya terhadap kebenaran.

Menurut Goore dalam Kaswan (2019, p.226) kepemimpinan autentik memiliki lima dimensi esensial yaitu, mengejar tujuan dengan

semangat, mempraktikkan nilai-nilai yang kokoh, memimpin dengan hati, membangun relasi yang abadi dan menunjukkan disiplin diri.

2.2.5.8 Kepemimpinan Etis

Menurut Kaswan (2019, p.230) kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari etika karena kepemimpinan adalah “*doing the right things*”, yaitu melakukan sesuatu yang benar. Berbicara kebenaran identik dengan etika. Perilaku kepemimpinan etis menurut Kaswan (2019, p.232) seharusnya didasari pertimbangan etika yaitu, keputusan etis, menetapkan standar etis, memelihara standar etis, mengembangkan perilaku etis dan terakhir hambatan tindakan etis.

2.2.5.9 Kepemimpinan Spiritualitas

Menurut Kaswan (2019, p.247) organisasi lebih membutuhkan *Spiritual Capital*. Melakukan kepemimpinan dari sudut pandang spiritual meliputi pengintegrasian unsur-unsur spiritualitas ke dalam budaya komunitas kerja yaitu;

1. Mengembangkan keragaman.
2. Membangun budaya saling percaya.
3. Membangun komunitas kerja.
4. Membangun hubungan harmonis.
5. Menekankan Transformasi.
6. Memanfaatkan kecerdasan spiritual.

2.2.5.10 Kepemimpinan Instruksional

Menurut Kaswan (2019, p.259) kepemimpinan instruksional berfokus pada arah pengaruh, ketimbang hakikat dan sumber pengaruh. Penekanan yang semakin meningkat terhadap manajemen belajar dan mengajar karena aktivitas inti institusi Pendidikan telah membawa kepada pendekatan ini yang ditekankan dan didukung, terutama oleh NCSL (*National College for School Leadership*) Inggris, yang memasukkannya sebagai salah satu sepuluh proposisi kepemimpinan.

Sebuah model kepemimpinan instruksional yang dikemukakan Hallinger dan Murphy dalam Kaswan (2019, p.260) adalah tiga dimensi untuk peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah yaitu mendefinisikan misi sekolah, mengelola program pembelajaran dan memajukan iklim pembelajaran sekolah yang positif.

Ada empat kriteria dalam PLDF (*Principle Leadership Development Framework*) bagi kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin instruksional dalam Kaswan (2019, p.262) yaitu :

1. Membangun kapasitas kolektif seluruh staf melalui penanaman *Professional Learning Community* (Komunitas Pembelajaran Profesional) yang kuat dan sehat.
2. Membangun kapasitas individu seluruh staf melalui *supervise, coaching*, umpan balik, dan praktik evaluasi yang terdiferensiasi.

3. Memastikan keterikatan kurikulum, praktik terbaik berbasis penelitian dalam pembelajaran dan pendekatan penilaian formatif dan sumatif yang komprehensif.
4. Mempromosikan sistem pemantauan yang menggunakan data *real-time* untuk menginformasikan pembelajaran dan intervensi pada level guru, tim dan sekolah.

Kepemimpinan seseorang dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggotanya untuk melaksanakan berbagai macam tugas di dalam organisasi menggunakan komunikasi sebagai perantaranya. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus memiliki gaya komunikasi yang tepat agar dapat membawa organisasinya mencapai tujuan.

2.2.3 Communication Style

Gaya komunikasi (*communication style*) adalah cara seseorang berkomunikasi meliputi memberi dan menerima pesan secara verbal dan non verbal. Gaya komunikasi adalah suatu cara bagaimana pengiriman pesan dilakukan. Gaya komunikasi setiap orang berbeda – beda sesuai dengan karakteristik dan budaya lingkungannya.

Menurut Saphiere (2005, p.5) gaya komunikasi mencakup enam kunci utama. Pertama gaya komunikasi adalah tendensi situasional. Kedua gaya komunikasi yang digunakan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti budaya dan karakter pribadi. Oleh sebab itu gaya komunikasi berhubungan

dengan segala hal seperti halnya budaya lingkungan. Kemudian, gaya komunikasi memerlukan deskripsi secara objektif. Gaya komunikasi juga menyediakan keterkaitan motivasi. Terakhir, gaya komunikasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berbeda – beda antara setiap individu.

Tiga gaya komunikasi menurut Kreitner dan Kinicki (2014, p.134) yaitu pertama *Passive Style*, yaitu gaya komunikasi komunikator yang menutupi dirinya dengan tidak menunjukkan perasaan, ide dan harapan secara langsung. Pemimpin akan lebih banyak mengkomunikasikan secara non verbal melalui senyuman dan secara verbal akan lebih banyak menyampaikan kebutuhannya kepada orang lain, yang berarti melemparkan tanggung jawabnya kepada orang lain. Pemimpin dengan *Passive Style* tidak memiliki kemampuan mendengarkan yang baik. dan cenderung lebih banyak melakukan suatu tindakan. *Passive Style* lebih sering menggunakan suara lemah dan lembut yang menunjukkan ketidaktegasan dirinya, serta sering berhenti berkata-kata di tengah pembicaraan, seolah kehilangan kata-kata dan cenderung tidak melakukan kontak mata dengan komunikan yang menunjukkan ketertutupan dalam komunikasi.

Kedua *Aggressive Style*, yaitu gaya komunikasi komunikator lebih sering menunjukkan perasaan, ide dan harapan secara langsung kepada orang lain dengan menyatakan perasaannya mengenai apa yang diinginkannya, apa yang dipikirkannya, dengan tidak memikirkan dampak yang akan ditimbulkannya bagi orang lain. *Aggressive Style* dapat menyakiti orang lain dengan kalimat yang digunakan mengandung makna sarkastik atau bercandaan berlebihan, sehingga

menyakiti perasaan orang lain. *Aggresive Style* juga lebih sering menggunakan kekuatan dan kekuasaan yang ditunjukkan melalui penggunaan bahasa tubuh, seperti menunjuk, menggebrak meja, dan sebagainya untuk mempertegas maksud dari yang diucapkan.

Terakhir *Assertive Style*, yaitu gaya komunikasi di mana komunikator memikirkan dampak dari komunikasi yang disampaikannya kepada orang lain. Komunikator membuat pernyataan langsung yang disertai dengan pertimbangan perasaan, ide dan harapan. Komunikator *Assertive Style* dapat mendengarkan dengan baik sehingga orang lain mengetahui bahwa ia didengarkan. Gaya komunikasi *Assertive Style* terbuka dalam melakukan negosiasi dan kompromi, bisa menerima dan memberikan komplain, memberikan perintah secara langsung, serta melakukan penolakan secara langsung. Komunikator dengan gaya ini menunjukkan kekuatan sekaligus empati, suara yang digunakan cenderung santai dan terdengar jelas. Kontak mata yang terjadi menunjukkan keterbukaan dalam komunikasi dan kejujuran.

Gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan di dalam organisasi tentunya akan memengaruhi tingkat loyalitas pegawai di dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya komunikasi yang baik akan menimbulkan perasaan nyaman bagi para pegawainya dan membuat pegawai bertahan di dalam organisasi.

2.2.4 Loyalitas

Menurut Saydam (2000, p.485) ada beberapa unsur loyalitas yaitu ketaatan dan kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian dan kejujuran.

1. Ketaatan dan Kepatuhan

Kesanggupan seorang pegawai menaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku dan menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

2. Tanggung Jawab

Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan ke atasan dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Pertama, dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu. Kedua, selalu memelihara dan menyimpan barang – barang kedinasan dengan baik.

Ketiga, mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan pribadi atau golongan.

3. Pengabdian

Sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

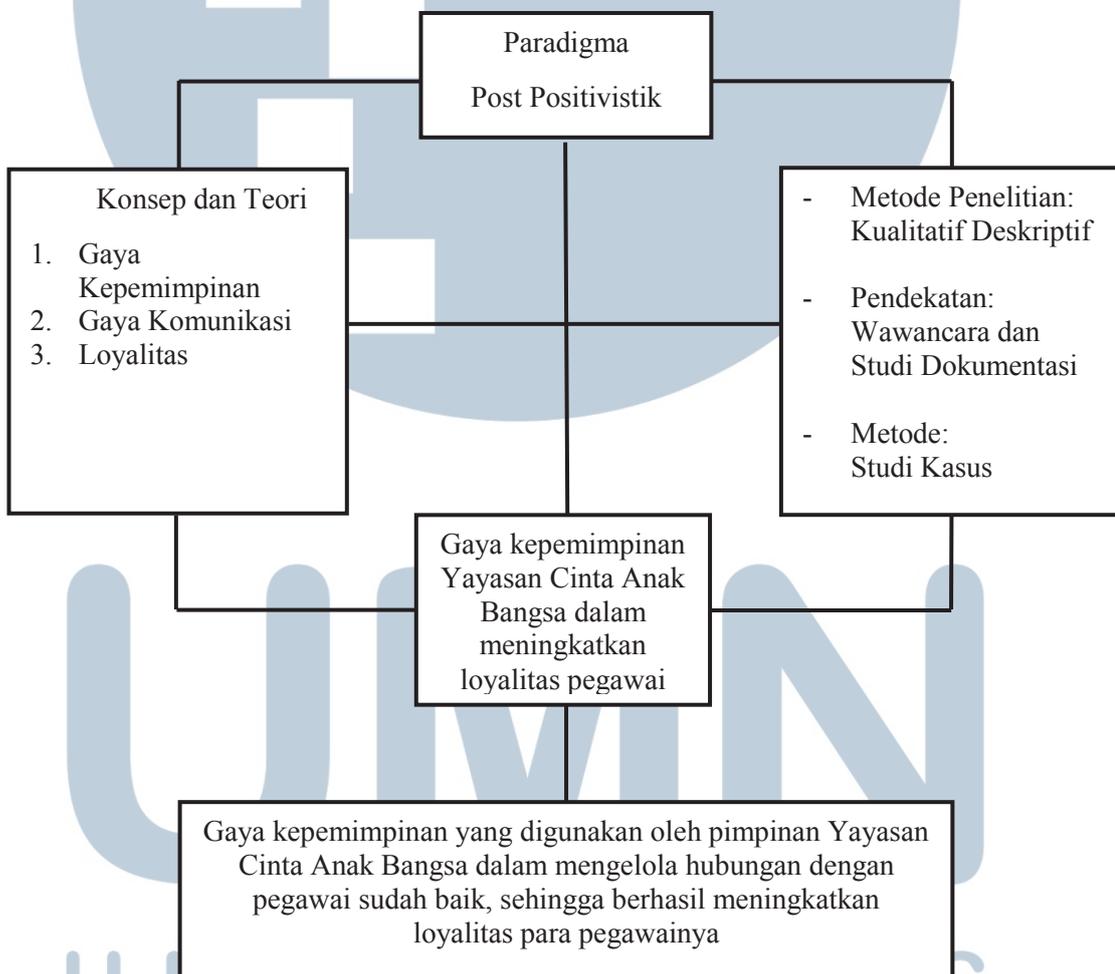
4. Kejujuran

Melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksakan serta tidak menyalahgunakan wewenang.

2.3 Alur Penelitian

Berikut terlampir gambaran secara ringkas mengenai alur penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:

Gambar 2.3.1 Alur Penelitian



Sumber: Alur Pemikiran Penulis

M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A