

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang baik haruslah merujuk pada penelitian sebelumnya yang fokus penelitiannya sama. Pada bagian ini, akan dicantumkan tiga penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi untuk penelitian ini. Tiga penelitian ini menjadi acuan bagi peneliti.

Penelitian terdahulu pertama dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan Pada PT Anugerah Agro Mandiri Nganjuk dilakukan oleh Fransiska Jane tahun 2017 dari Universitas Kristen Petra. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada PT Anugerah Agro Mandiri Nganjuk yang menggunakan dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan maskulin-feminin dan kepemimpinan transformasional-transaksional. Teori yang digunakan adalah teori gaya kepemimpinan perempuan maskulin-feminin dan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data lewat wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin adalah gaya kepemimpinan transaksional dan feminin. Perbedaan penelitian peneliti dengan peneliti terdahulu terletak pada teori

yang digunakan, selain membahas gaya kepemimpinan, peneliti juga meneliti gaya komunikasi pemimpin dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Penelitian terdahulu kedua dengan judul Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus Pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia yang dilakukan oleh Cynthia Noviani tahun 2017 dari Universitas Kristen Petra. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin PT Her yeong Kitchenware Indonesia. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan maskulin-feminin dan transaksional transformasional serta karakteristik kepemimpinan perempuan. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data lewat wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 12 karakteristik pemimpin perempuan, pemimpin PT Her Yeong Kitchenware hanya tiga indikator yang terpenuhi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan adalah maskulin dan transaksional. Perbedaan penelitian peneliti dengan peneliti terdahulu terletak pada teori yang digunakan, peneliti tidak hanya fokus meneliti gaya kepemimpinan tetapi juga gaya komunikasi dalam meningkatkan motivasi karyawan. Peneliti juga tidak menggunakan 12 karakteristik pemimpin perempuan yang digunakan oleh penelitian terdahulu kedua.

Penelitian terdahulu ketiga berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT Ruci Gas Surabaya oleh Melyn Rosintan dan Roy

Setiawan dari Universitas Kristen Petra. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Ruci Gas Surabaya. Teori yang digunakan adalah gaya kepemimpinan perempuan maskulin-feminin dan transformasional-transaksional. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah feminin dan transformasional. Perbedaan penelitian peneliti dengan peneliti terdahulu terletak pada teori yang digunakan, peneliti tidak hanya meneliti gaya kepemimpinan perempuan tetapi juga gaya komunikasinya dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Penelitian ini juga memiliki objek penelitian yang berbeda yaitu, perusahaan yang dipilih bergerak di bidang teknologi. Seperti yang telah dibahas di bab sebelumnya, kurangnya keberadaan perempuan di bidang teknologi khususnya sistem komputer menyebabkan keberadaan pemimpin perempuan di perusahaan teknologi menarik untuk diteliti.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.		Fransiska Jane (2017)	Cynthia Noviani (2017)	Melyn Rosintan dan Roy Setiawan (2014)
1	Judul	Analisis Kepemimpinan Perempuan pada PT Anugerah Agro Mandiri Nganjuk	Analisis Kepemimpinan Perempuan Studi Kasus pada Direktur Utama PT Her Yeong Kitchenware Indonesia	Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT Ruci Gas Surabaya
2	Tujuan Penelitian	Bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada PT Anugerah Agro Mandiri Nganjuk yang menggunakan dua gaya yaitu kepemimpinan maskulin-feminin dan kepemimpinan transformasional-transaksional	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin PT Her Yeong Kitchenware Indonesia	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang digunakan oleh direktur PT Ruci Gas Surabaya
3	Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif
4	Teori/Pendekatan	Gaya Kepemimpinan Feminin-Maskulin dan Transaksional-Transformasional	12 Karakteristik Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Feminin-Maskulin dan Transaksional-Transformasional	Gaya Kepemimpinan Feminin-Maskulin dan Transaksional-Transformasional
5	Hasil Temuan	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dari gaya kepemimpinan maskulin-feminin, pemimpin lebih bergaya feminin. Sedangkan dari gaya transaksional-	Hasil penelitian menunjukkan pemimpin hanya menerapkan tiga dari dua belas karakteristik kepemimpinan perempuan. Gaya kepemimpinan cenderung maskulin-transaksional	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dominan feminin dan transformasional.

		transformasional, pemimpin ke arah transaksional		
6	Perbedaan	Perbedaan terletak pada fokus dan teori yang digunakan. Penelitian ini hanya berfokus meneliti gaya kepemimpinan	Perbedaan terletak pada fokus dan teori yang digunakan. Penelitian ini hanya berfokus meneliti gaya kepemimpinan dan menggunakan 12 karakteristik gaya kepemimpinan	Perbedaan terletak pada fokus dan teori yang digunakan. Penelitian ini hanya berfokus meneliti gaya kepemimpinan

## 2.2. Teori atau Konsep-Konsep yang Digunakan

### 2.2.1. Genderlect Style

Deborah Tannen dikutip Griffin (2012, hal. 435) menyatakan bahwa komunikasi antara perempuan dan laki-laki adalah komunikasi antar-budaya. Pernyataan ini menjadi dasar terbentuknya teori *genderlect* dimana Tannen meyakini bahwa gaya komunikasi perempuan dan laki-laki berbeda.

Tannen (Griffin E. , 2012, hal. 438) melihat perbedaan antara perempuan dan laki-laki. Perempuan dinilai lebih mementingkan hubungan antara manusia sedangkan laki-laki lebih fokus pada status. Laki-laki bekerja keras untuk mengejar pencapaian dan menjaga agar posisi mereka tetap dalam hierarki yang baik. Tannen setuju bahwa perempuan dan laki-laki menginginkan intimasi dan independensi dalam setiap situasi jika mereka bisa, namun ini tidak mungkin terjadi. Akhirnya ditemukan adanya perbedaan prioritas antara perempuan dan laki-laki ketika dihadapkan dengan situasi yang sama.

Tannen meneliti percakapan antara representasi budaya maskulin dan budaya feminin untuk menentukan nilai intinya. Terdapat perbedaan peran budaya linguistik dalam komunikasi verbal antara perempuan dengan laki-laki. Perbedaan ini disebut sebagai *raport talk* dan *report talk*. *Report talk* digunakan untuk menggambarkan komunikasi laki-laki yang

cenderung langsung ke inti dan apa adanya. Sedangkan *raport talk* digunakan untuk menjelaskan komunikasi perempuan yang terkesan lebih simpatik.

Menurut Tannen (Griffin E. , 2012, hal. 438) terdapat beberapa perbedaan metode komunikasi antara wanita dan pria, yaitu:

a. Public Speaking Vs. Private Speaking

Kepercayaan masyarakat menganggap mereka yang berjenis kelamin perempuan berbicara lebih banyak daripada laki-laki. Tannen setuju bahwa stereotype perempuan-berbicara-pria-diam terkadang benar adanya khususnya dalam percakapan yang pribadi. Akan tetapi, dalam percakapan public, laki-laki bersaing untuk mendapatkan kekuasaan sehingga laki-laki cenderung berbicara lebih banyak dibandingkan perempuan.

Laki-laki menggunakan komunikasi sebagai senjata, fungsinya untuk menarik perhatian, memberikan informasi, dan menekankan pada persetujuan. Ketika laki-laki “kembali” atau menarik diri dari “medan perang”, mereka tidak lagi merasa perlu untuk melindungi statusnya. Oleh karena itu, mereka cenderung lebih diam. Gaya komunikasi laki-laki sesuai digunakan untuk melaporkan dan bukan untuk berhubungan.

b. Telling a Story

Tannen bersama dengan penggagas teori lain seperti Clifford Geertz, Michael Pacanowsky, dan Walter Fisher mengakui bahwa kisah yang diceritakan seseorang menunjukkan harapan, kebutuhan, dan nilai mereka. Konsisten dengan laki-laki yang berfokus pada status, Tannen melihat bahwa laki-laki cenderung bercerita lebih banyak dibandingkan dengan perempuan – candaan khususnya. Bercanda adalah cara maskulin untuk menegosiasikan status. Cerita humor laki-laki punya kekuatan untuk menarik perhatian dan mengangkat posisi si pencerita di atas pendengarnya.

Ketika laki-laki bercerita, mereka cenderung memposisikan dirinya sebagai pahlawan, seseorang yang sendirian melewati rintangan. Di sisi sebaliknya, perempuan cenderung bercerita tentang orang lain. Jarang sekali perempuan bercerita tentang dirinya sendiri. Namun, jika sedang menceritakan dirinya sebagai tokoh utama, perempuan cenderung mendeskripsikan dirinya melakukan sesuatu yang “bodoh”. Sikap merendahkan diri sendiri ini meletakkan posisi perempuan setara dengan pendengarnya, sehingga memperkuat jaringan dukungan (hubungan).

c. Listening

Ketika perempuan mendengarkan cerita atau penjelasan, mereka cenderung mempertahankan kontak mata, memberikan



anggukan, bereaksi dengan *ya, uh-hum, mmmm, benar*, atau respon lain yang mengindikasikan jika mereka mendengar. Sebaliknya laki-laki yang fokus pada status berpikir bahwa sikap mendengarkan berarti “setuju”, jadi mereka menghindari agar diri mereka tidak dalam posisi submisif atau “di bawah. Hal ini menyebabkan perempuan seringkali berpikir bahwa laki-laki tidak mendengarkan, ini tidak selalu benar.

Perempuan seringkali melakukan *cooperative overlap*, yaitu kondisi dimana ketika perempuan yang sedang mendengar merespons pembicaraan sebelum pembicara selesai untuk menambahkan kalimat persetujuan, atau untuk mendukung, atau untuk menyelesaikan kalimat yang dipikir akan dikatakan oleh pembicara. Laki-laki sebaliknya melihat interupsi sebagai langkah untuk mengontrol pembicaraan. Laki-laki berpikir bahwa cara mendominasi pembicaraan adalah dengan “jangan menginterupsi selagi saya berbicara”. Hal inilah yang seringkali menjadi sumber masalah dalam komunikasi antar-gender. Laki-laki merasa perempuan menginterupsi pembicaraan mereka sedangkan perempuan merasa laki-laki berpindah-pindah topik.

d. Asking Questions

Laki-laki merasa bahwa bertanya berarti “merendahkan” kedudukannya sedangkan perempuan menggunakan pertanyaan sebagai sarana untuk membangun hubungan. Oleh karena itu,

perempuan cenderung mengakhiri setiap kalimat opini dengan pertanyaan. Hal ini guna menghindari potensi ketidaksetujuan yang bisa merusak hubungan. Terlebih lagi pertanyaan dapat digunakan untuk mengajak orang lain untuk terlibat dalam diskusi terbuka yang ramah.

Tannen membuktikan teorinya dengan membuka sesi pertanyaan ketika dirinya berada dalam wawancara televisi, radio, dan diskusi ketika mengajar. Perempuan cenderung bertanya untuk mencari informasi atau menawarkan pengalaman mereka untuk memvalidasi pandangan Tannen. Berbanding terbalik dengan laki-laki yang seringkali bertanya untuk “menjatuhkan” atau untuk menyatakan posisinya lewat pengalamannya.

e. Conflict

Oleh karena laki-laki melihat hidup sebagai kompetisi, banyak laki-laki lebih nyaman dengan konflik dan lebih jarang mengontrol diri mereka. Berbeda dengan perempuan yang melihat konflik sebagai penghancur hubungan dan harus selalu dihindari.

Dalam penelitian ini, *genderlect style* digunakan untuk menilai karakteristik gaya komunikasi pemimpin perempuan PT Synergy Group Asia.

### 2.2.2. Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya, komunikasi organisasi terbagi menjadi dua pengertian, komunikasi dan organisasi. Para ahli mengartikan organisasi sebagai sesuatu yang secara natural hidup, sama seperti binatang atau tumbuhan yang lahir, tumbuh, dan berkembang mengikuti perkembangan lingkungan dan tuntutan zaman di sekelilingnya. Musfialdy (2012, p. 88) juga menyatakan bahwa dalam organisasi terdapat sebuah konsep individualistik yang bisa memunculkan hubungan *dyadic* (hubungan antara dua pihak dimana emosi dan perasaan lebih dominan sehingga mampu mempengaruhi kehidupan individu lebih dari hubungan kelompok).

Pace dan Faules (2010, hal. 26) mendefinisikan komunikasi sebagai dua hal, penciptaan pertunjukan (*display*) atau penciptaan pesan dan penafsiran pesan. Taylor dalam Musfialdy (2012, p. 89) menyatakan tujuan dibentuknya teori komunikasi adalah sebagai saluran yang menjembatani jurang pemisah dalam sebuah organisasi sehingga seluruh proses dan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi bukan hanya sekedar apa yang dilakukan orang banyak, lebih dari itu, komunikasi organisasi merupakan sebuah disiplin studi yang mampu memberikan sejumlah arah yang bermanfaat dan sah (Pace & Faules, 2010, hal. 25). Komunikasi organisasi jika dipandang dari sisi tradisional (objektif dan fungsionalis) cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang memiliki “batasan organisasional

(*organization boundary*). Sedangkan dari sudut pandangan interpretif (subjektif) lebih sebagai sebuah penciptaan makna atas interaksi yang akhirnya kembali mempengaruhi organisasi. Pandangan objektif memandang komunikasi organisasi sebagai sebuah “struktur” sedangkan pandangan subjektif lebih ke arah sebuah “proses”. Pandangan subjektif ingin menekankan adanya peranan “orang-orang” dan “proses” dalam penciptaan makna (Pace & Faules, 2015, hal. 33-34).

Karya Blau dan Scott (Pace & Faules, 2010, hal. 41) menjadi landasan bagi teori struktural klasik tentang organisasi. Dalam karyanya, mereka membedakannya menjadi dua, struktur umum atau disebut sebagai organisasi sosial dan struktur khusus atau lebih spesifik disebut organisasi formal.

Organisasi sosial menggambarkan pola interaksi sosial seperti frekuensi dan lamanya waktu kontak; kebiasaan memulai kontak; arah pengaruh; derajat kerja sama, ketertarikan, perasaan hormat, permusuhan serta regularitas dan perbedaan status yang bisa diamati dan perilaku sosial orang cenderung disebabkan oleh lingkungan sosial daripada karakteristik fisik atau mental mereka sebagai individu (Pace & Faules, 2015, hal. 41). Pola dalam interaksi sosial menggambarkan adanya relasi orang-orang yang mengubah mereka dari sekumpulan individu yang berkumpul menjadi sekelompok orang atau kelompok menjadi sebuah sistem sosial yang bentuknya jauh lebih besar. Relasi dalam kelompok-kelompok akhirnya akan membentuk status sosial yang berbeda-beda, status sosial kelompok

kemudian mempengaruhi posisi/derajat/status sosial anggotanya. Kepercayaan bersama dan ikatan relasi kelompok disebut sebagai *budaya*-nya dan *struktur*-nya.

Selain organisasi sosial yang muncul ketika sekelompok orang berhubungan, ada juga organisasi dengan sengaja didirikan untuk mencapai tujuan tertentu yang disebut organisasi formal. Secara populer, organisasi formal disebut sebagai birokrasi supaya menjelaskan karakteristik sistem formal. Max Weber (1910) mengagaskan karakteristik organisasi formal yang menjadi penentu dalam pengambilan keputusan yang rasional dan efisiensi administratif. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain (Pace & Faules, 2015, hal. 45):

1. Jabatan-jabatan dalam sebuah organisasi menentukan hubungan-hubungan yang membangun sebuah organisasi
2. Tugas atau kewajiban tiap-tiap orang dalam sebuah organisasi merupakan hasil pembagian dari rencana dan tujuan organisasi. Bentuk nyatanya adalah adanya *jobdesc*.
3. Kewenangan legal, yang artinya jabatan memberikan kewenangan untuk melaksanakan kewajiban.
4. Sebuah tatanan hierarkis mengatur jabatan dan garis-garis kewenangan
5. Terdapat sebuah sistem aturan yang umum digunakan, bersifat formal dan tegas ditetapkan dalam organisasi untuk mengelola tindakan dan fungsi jabatan.

6. Peraturan-peraturan (langkah kerja) yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi bersifat impersonal dan formal.
7. Prosedur penerapan sistem disiplin adalah bagian dalam organisasi.
8. Kehidupan pribadi dan kehidupan pribadi harus mampu dipisahkan oleh setiap anggota organisasi.
9. Kualifikasi teknis menentukan pekerja yang akan dipilih untuk bekerja dalam organisasi bukan koneksi (politis, keluarga, dsb.)
10. Senioritas dan prestasi kerja menentukan kenaikan jabatan.

Menurut Musfialdy (2012, p. 87), teori komunikasi organisasi banyak dipengaruhi oleh teori manajemen Fredrick Taylor dan teori birokrasi Max Weber yang memandang bahwa komunikasi dalam sebuah organisasi memiliki satu standar yang jelas. Mulai tahun 1960 hingga 1970, berkembang sebuah pandangan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem. Kemudian pada tahun 1980an, rasionalitas dan objektivitas dalam pandangan organisasi sebagai sebuah sistem membuat masyarakat kebingungan. Dari sinilah muncul pandangan budaya yang menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi terdapat juga nilai, ritual sejarah, dan perilaku anggota organisasi.

Menurut Monge dan Eisenberg yang dikutip oleh Musfialdy (2012, p. 89), hasil dari hubungan komunikasi organisasi yang terjadi antara pihak yang terinstitusi akan memberikan gambaran jelas mengenai konstitusi

konsep jaringan. Dalam hal ini, organisasi dipandang sebagai sebuah sistem yang terbentuk dari dua orang ataupun lebih yang saling terhubung, saling memberikan masukan (*input*) dan luaran (*output*). Terdapat pola interaksi antaranggota dan aliran informasi yang selanjutnya dipelajari sebagai teori jaringan, dimana terdapat struktur interdependen dan dependen yang saling berhubungan dan membentuk jaringan komunikasi.

Teori jaringan ini juga memerlukan aturan untuk menciptakan hubungan yang mengikat jaringan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman peran jabatan dalam komunikasi organisasi. Redfield dalam Musfialdy (2012, p. 89), menyatakan bahwa fenomena komunikasi jabatan (*positional communication*) berkaitan dengan komunikasi organisasi informal. Hubungan terbentuk atas dasar jabatan, antara satu jabatan dengan jabatan bukan antara individu sehingga seluruh organisasi terbangun atas jaringan jabatan. Komunikasi jenis ini sedikit membingungkan karena dalam praktiknya tidak semua interaksi dan jabatan dapat berjalan sesuai alur informasi. Terbentuknya organisasi informal merupakan respon terhadap kesempatan yang tercipta dari lingkungan. Organisasi informal merupakan bentuk yang lebih nyata karena mempengaruhi jumlah dan pelaksana hubungan informal dalam organisasi.

Seperti yang sudah disebutkan di atas, terdapat dua model teori organisasi besar, yaitu Weber dengan model birokrasi yang lebih fokus pada pengorganisasian dan model Frederick W. Taylor. Teori Weber menjadi pernyataan penting untuk menjadi dasar pengelolaan organisasi formal dan

teori Taylor menjadi doktrin klasik manajemen dan organisasi terkhusus masalah pengawasan fungsional atau supervisi. Weber dan Taylor memberikan dasar teori-teori organisasi dan manajemen yang membahas anatomi organisasi yang dapat disebut teori-teori struktural klasik. (Musfialdy, 2012, p. 90).

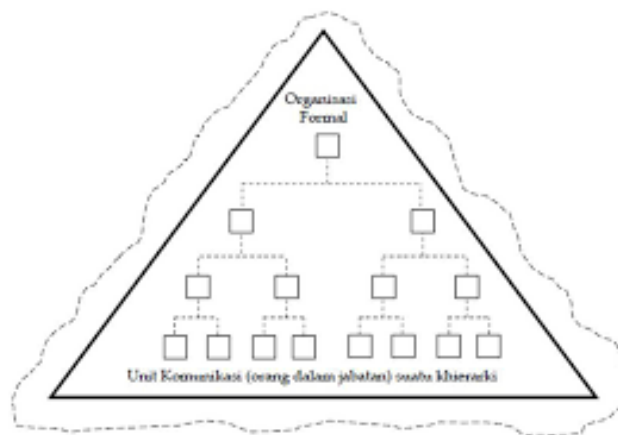
Jalannya sebuah organisasi tidak bisa lepas dari peran penting komunikasi. Suranto (2018, hal. 1) mengartikan komunikasi sebagai gerbang kehidupan sebuah organisasi yang berarti seluruh aktivitas dalam organisasi diawali dengan komunikasi para anggotanya. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar anggota organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi. Sebagai sebuah sistem yang menjamin sekelompok orang bekerja sama dan mencapai tujuan bersama, organisasi membutuhkan komunikasi untuk terus bertahan.

Wiryanto dalam Romli (2014, hal. 2) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan baik di dalam kelompok formal maupun informal. Sebuah organisasi memiliki unit-unit komunikasi yang secara hierakis saling berhubungan dan berfungsi dalam sebuah lingkungan. Komunikasi dalam sebuah organisasi harus dijaga dan dibina dengan baik supaya setiap anggota organisasi merasakan ikatan yang kuat dan harmonis sehingga bisa saling mendukung satu sama lain (Suranto, 2018, hal. 13). Berdasarkan pengertian ini, komunikasi digunakan sebagai alat untuk menjaga keharmonisan para anggota yang tergabung dalam organisasi.



Pace dan Faules (2015, hal. 31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai penafsiran dan pertunjukkan pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Gambar 2.1 menjelaskan konsep sistem komunikasi dalam organisasi. Pandangan bahwa hubungan-hubungan merupakan hal yang telah ditentukan daripada bersifat alami digambarkan oleh garis putus-putus. Hubungan-hubungan tersebut juga menunjukkan bahwa struktur organisasi bersifat luwes dan berkemungkinan berubah sebagai respon terhadap pengaruh atau kekuatan baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal). Akan tetapi, hubungan antar jabatan secara resmi berubah hanya berdasarkan keputusan pejabat-pejabat organisasi.

Gambar 2. 1 Sistem Komunikasi Organisasi



Sumber: Pace & Faules, 2015

Merujuk pada pengertian Pace dan Faules di atas, setiap organisasi memiliki unit-unit kerja yang menjelaskan adanya hubungan (horizontal dan vertikal) sehingga perencanaan hingga pelaksanaan organisasi harus didasarkan atas kepentingan organisasi bukan atas kepentingan unit-unit

(pribadi). Diperlukan proses panjang yang melibatkan setiap anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah komunikasi, dimusyawarahkan, diputuskan, dan diterapkan kepada semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Menurut Joseph De Vito (2015, hal. 265-266), organisasi memiliki beberapa karakteristik:

1. Regulasi atau peraturan

Setiap organisasi pasti memiliki regulasi atau peraturannya masing-masing. Peraturan umumnya dibuat dalam bentuk tertulis untuk mengurangi ketidakpastian namun, ada beberapa peraturan tidak tertulis seperti kesopanan dan tata krama.

2. Pembagian kerja

Organisasi seharusnya secara jelas memiliki pembagian kerja agar setiap karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.

3. Hadiah dan hukuman

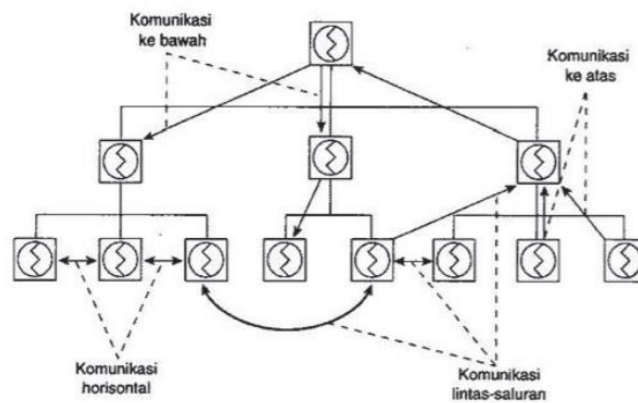
Sistem pemberian hadiah (*reward*) untuk karyawan yang hasil kerjanya memuaskan dan hukuman (*punishment*) untuk karyawan yang kinerjanya kurang baik sering diterapkan dalam organisasi. Hadiah dapat berupa bonus atau insentif, kenaikan gaji, hingga promosi. Hukuman dapat berupa pemotongan gaji dan pemberhentian.

#### 4. Budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang menjadi khasnya tersendiri seperti cara komunikasi baik verbal maupun nonverbal, peraturan dan norma.

Menurut Pace dan Faules (2015, hal. 184), terdapat empat jenis komunikasi organisasi, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran.

Gambar 2. 2 Arah Komunikasi Organisasi



Sumber: (Pace & Faules, 2015)

##### 1. Komunikasi ke bawah

Katz dan Khan dikutip Pace and Faules (2015, hal. 185) menjabarkan beberapa jenis informasi yang bisa diturunkan dari seorang atasan ke karyawan atau bawahannya, antara lain:

- a. Cara untuk melakukan pekerjaan
- b. Dasar pemikiran untuk melakukan suatu pekerjaan
- c. Praktik dan peraturan yang dimiliki/diterapkan organisasi

- d. Hasil kerja pegawai
- e. Pengetahuan untuk menumbuhkan “rasa memiliki” pekerjaan

## 2. Komunikasi ke atas

Seperti namanya, pesan komunikasi jenis ini berasal tingkat yang lebih rendah ke tingkat di atasnya atau yang lebih tinggi. Harriman dalam Pace dan Faules (2015, hal. 189) mengategorikan empat hal yang dapat digunakan pegawai agar tugas/tanggung jawabnya bisa cepat diselesaikan, yaitu:

- a. Memberikan atau melaporkan perkembangan (kemajuan) pekerjaan kepada atasan
- b. Menginformasikan permasalahan atau kendala yang dialami dalam proses melaksanakan pekerjaan
- c. Memberikan saran atau aspirasi yang membantu organisasi kepada atasan
- d. Mengungkapkan pandangan atau pikiran dan perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan atau rekan sekerja.

## 3. Komunikasi horizontal

Pace dan Faules (2015, hal. 195) mendefinisikan komunikasi horizontal sebagai komunikasi yang terjadi antara pegawai dengan tingkat kedudukan yang sama atau setara dalam organisasi, tujuannya adalah untuk pembagian kerja sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab. Selain itu, untuk

menyebarkan informasi tentang kegiatan, menyelesaikan permasalahan antara sesama pegawai, merundingkan permasalahan organisasi, serta menumbuhkan dukungan antarpesona.

#### 4. Komunikasi Lintang Saluran

Komunikasi ini berjalan atau mengalir antara pegawai dalam divisi yang berbeda tanpa mempertimbangkan jabatan. Organisasi membutuhkan komunikasi yang melampaui batas fungsional dalam struktur organisasi.

Tubbs dan Moss dikutip oleh Novitasari (2017, hal. 16) membagi gaya komunikasi menjadi beberapa jenis, antara lain:

##### 1. The Controlling Style

Sering disebut sebagai komunikasi satu arah atau *one-way communications*, seperti namanya bersifat mengendalikan. Gaya komunikasi ini bertujuan untuk membatasi, mengatur, dan memaksa pikiran, perilaku, dan tindakan orang lain. Pengguna gaya komunikasi satu arah lebih mengutamakan pengiriman pesan, tidak memiliki ketertarikan akan umpan balik kecuali umpan balik tersebut bermanfaat/berguna, dapat digunakan untuk kepentingan pribadi.

Pesan yang disampaikan oleh komunikator yang menggunakan gaya komunikasi *controlling* tidak

mengharapkan diskusi, mereka menggunakan komunikasi untuk menjelaskan ke orang lain apa yang harus dilakukan. Cara ini digunakan untuk mengendalikan dan membujuk orang lain agar bekerja secara efektif. Seringkali bernada negatif sehingga mendapat respon yang negatif juga.

## 2. The Equalitarian Style

Sama seperti namanya, *equal* yang artinya setara atau sama. Gaya komunikasi ini berlandaskan kesamaan, ditandai dengan pertukaran pesan (verbal ataupun non-verbal) yang bersifat dua arah. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini memiliki kepedulian tinggi dan mampu membina hubungan yang baik dengan orang lain (pribadi maupun professional).

## 3. The Structuring Style

Gaya komunikasi ini umumnya digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan secara spesifik agar organisasi dapat bekerja sama dengan baik. Pengirim pesan lebih fokus pada keinginannya untuk mempengaruhi orang lain. Memanfaatkan pesan-pesan secara lisan dan tertulis agar perintah dikomunikasikan/ditekankan dengan lebih jelas.

## 4. The Dynamic Style

Komunikator dengan gaya komunikasi dinamis cenderung agresif, hal ini terjadi karena komunikator sadar bahwa lingkungan lebih melihat pada tindakan. Komunikasi yang agresif bertujuan untuk menstimulasi penerima pesan agar melakukan tindakan dengan lebih baik. Gaya komunikasi ini efektif digunakan dalam menyelesaikan persoalan, namun kelemahannya ada pada penerima pesan yang seringkali tidak mengerti maksud dari pengirim pesan.

#### 5. The Relinquishing Style

Gaya komunikasi terjadi ketika komunikator bersedia atau terbuka dalam menerima pendapat, gagasan, saran dari orang lain meskipun memiliki hak untuk memberi perintah. Gaya komunikasi ini lebih kolaboratif dan efektif untuk digunakan dalam organisasi yang memiliki banyak anggota yang memiliki pengetahuan luas, teliti, berpengalaman, dan mau bertanggung jawab sepenuhnya atas tugas dan pekerjaan.

#### 6. The Withdrawal Style

Gaya komunikasi ini cenderung mengalihkan, muncul ketika pengguna gaya ini tidak memiliki keinginan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Beberapa faktor penyebabnya misalnya permasalahan atau kesulitan antar-pribadi, dan sebagainya.

Komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi eksternal dan internal. Penelitian ini lebih berfokus pada komunikasi internal khususnya gaya komunikasi pemimpin dalam sebuah organisasi.

### **2.2.3. Manajemen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan**

#### **2.2.3.1. Manajemen Organisasi**

Istilah manajemen sudah tidak asing di telinga masyarakat luas. Suprihanto (2014, p. 2) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah ilmu yang mempelajari cara atau langkah-langkah mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien serta mengandalkan bantuan atau pertolongan dari orang lain. Manajemen merupakan perpaduan ilmu dan seni perencanaan, penempatan karyawan, pemberian perintah, pengawasan sumber daya alam dan manusia, serta pengorganisasian untuk mencapai tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, pengorganisasian termasuk dalam ilmu manajemen. George dan Jones (2011, p. 45) mendefinisikan organisasi sebagai suatu kumpulan orang yang mengoordinasikan tindakan mereka dan bekerja sama untuk mencapai beragam tujuan dan hasil yang diinginkan untuk masa depan.

Menurut Astuti (2019, p. 22), manajemen organisasi merupakan tugas atau fungsi manajemen yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, tujuh tugas manajemen



organisasi (Astuti, 2019, p. 23):

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses dan langkah pertama dalam fungsi manajemen. Pada tahap perencanaan, penentuan keputusan mengenai cara mencapai tujuan dan strategi terbaik diambil.

2. Pengorganisasian

Sebagai langkah kedua, pengorganisasian mengikuti perencanaan. Tahap ini lebih berfokus pada hubungan antara pekerjaan, orang, kemampuan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan.

3. Kepegawaian

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi. Pegawai atau karyawan penting karena mampu mengubah dan memastikan keberhasilan masa depan organisasi.

4. Pengarahan

Inti dan tugas paling sulit dalam proses manajemen adalah pengarahan. Proses ini berkelanjutan, mengalir dari tingkat atas ke bawah mengikuti hierarki organisasi. Pada proses ini, manajer memberikan instruksi, bimbingan, dan peninjauan kinerja pegawai perusahaan untuk pencapaian tujuan.

## 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting yang diperlukan untuk kelancaran seluruh pekerjaan. Para manajer harus mampu memotivasi karyawan atau pegawai agar produktivitas dan performanya tetap terjaga atau bahkan terus meningkat.

## 6. Pelaksanaan

Proses utama dalam manajemen tentu adalah pelaksanaan. Pada tahap ini, perencanaan secara nyata diterapkan dan koordinasi antarbagian harus benar-benar terjalin dengan baik.

## 7. Pengawasan

Pengawasan merupakan langkah terakhir dalam fungsi manajemen. Pada tahap ini ditentukan standar pengukuran organisasi dan apakah tujuan organisasi benar-benar tercapai.

Terdapat empat dasar pemikiran tentang hakikat manusia yang membentuk beberapa asumsi mengenai cara seseorang bertindak dan berperilaku dalam sebuah organisasi. Beberapa pendekatan manajemen organisasi (Ruben & Stewart, 2017, hal. 329):

### 1. Pendekatan Manajemen *Scientific*

Pendekatan ini terbentuk dari sekumpulan teori yang dikembangkan oleh akademisi dan praktisi bisnis.

Pendekatan ini memandang manusia yang terlibat dalam sebuah organisasi memiliki dorongan utama yaitu keuntungan materi. Pandangan ini berarti karyawan akan bekerja secara maksimal jika mereka diberikan penjelasan mengenai apa yang harus dilakukan, kepada siapa melapor atau bertanggung jawab, dan siapa yang berhak memperoleh keuntungan. Organisasi dilihat sebagai sebuah mesin yang efektif jika sudah beroperasi secara efisien.

Pendekatan ini memandang manusia sebagai mesin dan motivasi utama dalam bekerja adalah uang. Seorang pemimpin bertugas menetapkan cara seproduktif mungkin dan menggunakan saluran komunikasi dari atas ke bawah secara formal. Oleh karena itu, struktur organisasi dan aturan yang jelas, penjabaran spesifikasi pekerjaan, kelayakan gaji, serta batasan yang tegas antara tanggung jawab dan wewenang merupakan nilai dasar. Komunikasi digunakan hanya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan terkait tugas yang harus dilakukan serta imbalan yang diterima tergantung pada derajat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas (Ruben & Stewart, 2017, hal. 329)

## 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Follet dan Barnard dikutip dalam Hanafi (2015, p. 46) menyatakan bahwa umumnya hubungan manusia berpaku pada suasana kerja yang terbentuk dari hubungan antara karyawan dan atasan. Jika hubungan manusia dalam sebuah organisasi efektif maka suasana kerja akan menciptakan semangat dan keharmonisan kerja. Hal ini menunjukkan seberapa penting kebutuhan sosial (suasana kerja dan hubungan manusiawi).

Sebuah organisasi akan lebih efektif jika pimpinan sadar akan kebutuhan karyawan dan berusaha membangun kepercayaan serta kerja sama. Motivasi utama seorang karyawan bekerja adalah kebutuhan akan perhatian, pengakuan, kepuasan pekerjaan, dan andil dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan pendekatan ini akan berusaha untuk membangun suasana kerja yang terbuka, mendukung, dan saling percaya. Oleh karena sikap itu, karyawan merasa lebih bernilai, dihargai, dan menjadi lebih produktif.

Pandangan ini melihat dorongan kerja karyawan bukan hanya berasal dari tujuan ekonomi tetapi juga dari tujuan sosial.

### 3. Pendekatan Sistem

Pemikiran dasar pendekatan sistem terletak pada

penekanan adanya sistem hidup dan setiap manusia memiliki cara untuk mempertahankan diri lewat interaksi yang secara terus-menerus terjadi antara anggota-anggota sistem dengan lingkungannya. Pendekatan ini memandang hubungan, individu, kelompok, dan organisasi saling bergantung satu sama lain dan terus berinteraksi dengan lingkungan.

Komunikasi dipandangan sebagai proses berkembangnya sebuah organisasi dan menjadi dasar hubungan, individu, kelompok, dan organisasi. Komunikasi juga digunakan untuk mengendalikan sistem keseluruhan dan pengambilan keputusan sebagai cara untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar. Pendekatan ini mengutamakan fungsi manajemen lebih fokus pada komunikasi dan sistem informasi yang memudahkan interaksi, kerja sama dan adaptasi.

#### 4. Pendekatan Kualitas

Pendekatan ini merupakan gabungan dari pendekatan sebelumnya untuk menganalisis fungsi manajemen dan kaitannya dengan perilaku organisasi. Pertama dari pendekatan manajemen *scientific* dimana terdapat upaya keras untuk meningkatkan kualitas proses kerja. Kedua dari pendekatan sistem dimana organisasi dianggap

efektif jika cepat tanggap akan kesempatan dari lingkungannya, terkhusus jika datang dari kelompok yang berpengaruh terhadap organisasi seperti pelanggan. Ketiga, sesuai dengan pendekatan hubungan manusia, pendekatan kualitas melihat karyawan sebagai rekan kerja yang harus dilibatkan supaya kualitas kerja tinggi. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini mengutamakan kualitas tim dan berusaha untuk menjadi koordinator yang mampu menempatkan karyawan sesuai keahlian dan mengumpulkan informasi pasar untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan (Ruben & Stewart, 2017, hal. 332)

Ruben dan Stawart (2017, hal. 334) membagi pendekatan kualitas menjadi enam nilai umum:

a. Orientasi Layanan

Pendekatan kualitas menekankan upaya untuk memahami dan memenuhi harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingan di perusahaanya seperti target penyajian produk atau layanan (individu atau kelompok) dan pihak-pihak lain yang mampu menentukan nilai aktivitas tersebut di mana reputasi perusahaan bergantung. Karyawan juga termasuk

dalam salah satu pemangku kepentingan.

b. Kepemimpinan

Prinsip dasar dari pendekatan kualitas yaitu pemimpin yang efektif merupakan mereka yang secara personal dan langsung terlibat dalam membangun, menjelaskan, dan menerapkan visi, misi, nilai, dan orientasi dalam organisasi. Pemimpin harus mampu mendorong kerja sama antar personil sehingga mencapai kepuasan pelanggan. Pemimpin mampu tampil sebagai contoh atau teladan di mata bawahan.

c. Informasi

Konsep mendasar dimana kesejahteraan organisasi dan orientasi layanan dapat dicapai jika terdapat sistem yang mampu menganalisis dan menggunakan informasi secara efektif.

d. Kerja sama dan perbaikan proses

Organisasi dilihat sebagai sebuah sistem yang kompleks yang memiliki berbagai komponen (internal dan eksternal) yang saling bergantung dan berinteraksi satu sama lain. Semakin efektif dan efisien komponen internal, maka harapan dan kepentingan komponen eksternal dapat dipenuhi, hal

ini menjamin kelangsungan hidup organisasi. Organisasi secara terus menerus melakukan perbaikan dan mencari cara yang paling efektif dalam menjalankan perusahaan.

e. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang menentukan arah organisasi, kepemimpinan dan kolaborasi, penyebaran informasi, dan koordinasi dapat berlangsung.

f. Perbaikan berkelanjutan

Hal ini tidak terjadi secara alamiah, sehingga memerlukan banyak sumber daya dan waktu secara terus menerus. Hal ini menunjukkan komitmen semua orang yang terlibat dalam perusahaan. Misalnya perencanaan dan uji peningkatan, belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mempertahankan pencapaian, dan sebagainya.

### **2.2.3.2. Budaya Organisasi**

Selain manajemen organisasi, terdapat faktor lain yang berpengaruh dalam kelangsungan hidup organisasi yaitu, budaya organisasi. Pacanowky dan O'Donnel-Trujillo yang dikutip West dan Turner (2014, hal. 289) menjelaskan bahwa budaya bukanlah suatu hal yang dimiliki sebuah organisasi, melainkan organisasi itu



sendiri lah yang merupakan budaya. Pacanowky dan O'Donnel-Trujillo mempercayai bahwa konsep organisasi dapat lebih dimengerti dengan menggunakan persepsi budaya. Budaya merupakan intisari kehidupan organisasi yang secara terus menerus aktif dikomunikasikan dalam menjalankan organisasi serta faktor yang membedakan setiap organisasi.

Budaya organisasi yang dimaksud adalah iklim emosional dan psikologis yang mempengaruhi moral, sifat, level produktivitas, kooperasi, dan kompetisi setiap karyawan. Tidak hanya itu, budaya organisasi juga berupa simbol-simbol yang sudah melekat pada anggota organisasi. Teori Pacanowsky dan O'Donnel-Trujillo dibangun menggunakan konsep etnografi yang secara khusus menerapkan pendekatan simbiolik-interpretatif dimana budaya dilihat seperti sebuah jarring laba-laba. Jaring laba-laba tersebut terbentuk lewat berbagai kegiatan komunikasi dan setiap anggota organisasi diibaratkan seperti laba-laba yang bergantung pada jaring (West & Turner, 2014, hal. 291).

Terdapat tiga asumsi dasar teori budaya organisasi menurut West dan Turner (2014, hal. 291):

1. Anggota organisasi berperan menciptakan dan memelihara rasa kebersamaan dan realitas organisasi yang kemudian menghasilkan pengertian nilai organisasi yang lebih baik. Inti dari asumsi adalah

nilai-nilai organisasi, maka dari itu peran setiap anggota penting dalam organisasi. Nilai menjadi prinsip dan standar budaya yang menjadi standar kompas mana yang salah dan mana yang benar.

2. Penggunaan simbol-simbol penting bagi budaya organisasi. Setiap anggota organisasi selalu menciptakan, menggunakan, dan mengartikan simbol. Asumsi ini menyatakan bahwa simbol-simbol menentukan sebagian realitas dan budaya organisasi.

*Gambar 2. 3 Simbol Budaya Organisasi*

General Category	Specific Types/Examples
Simbol Fisik	Seni/desain/logo bangunan/dekorasi pakaian/penampilan objek material
Simbol Perilaku	upacara/ritual Tradisi/kebiasaan Hadiah/hukuman
Simbol Verbal	Anekdote/lelucon Jargon/nama/nama panggilan Penjelasan Cerita/mitos/sejarah metafora

Sumber: West & Turner, 2014

3. Setiap organisasi memiliki budaya tersendiri dan berbeda satu sama lain sehingga interpretasinya berbeda. Asumsi ketiga menyatakan bahwa terdapat berbagai macam budaya dan juga beragam persepsi dalam budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian David Drennan yang dikutip Sulaksono (2015, hal. 13), terdapat 12 faktor yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Pengaruh pihak dominan atau pimpinan
2. Sejarah dan tradisi organisasi
3. Teknologi, jasa, dan produksi
4. Industri dan persaingan (kompetisi)
5. Pemegang kepentingan dan pelanggan
6. Harapan organisasi
7. Sistem informasi beserta kontrol
8. Peraturan dan lingkungan organisasi
9. Kebijakan dan prosedur organisasi
10. Pengukuran dan sistem imbalan
11. Sumber daya organisasi
12. Nilai, tujuan, dan moto organisasi

Hofstede dikutip Samovar, Porter, dan McDaniel (2010, hal. 59) mengagas dimensi budaya komunikasi seperti *high context vs. low context, femininity vs masculinity, long term vs short term, individualism vs collectivism, high power distance vs. low power distance, uncertainty avoidance vs uncertainty tolerance, dan low contact vs high contact.*

Gambar 2. 4 Dimensi Komunikasi

<b>Dimension</b>	<b>One Extreme</b>	<b>The Other Extreme</b>
Konteks	Low Context	High Context
Identitas	Individualisme	Kolektivisme
Kekuatan	Low Power Distance	High Power Distance
Jenis Kelamin	Feminitas	Maskulinitas
Ketidakpastian	Menghindari Ketidakpastian	Toleransi Ketidakpastian
Waktu	Jangka Panjang	Jangka Pendek
Kesegeraan	Low Contact	High Contact

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

## 1. High Context Vs. Low Context

Hall dikutip Samovar, Porter dan McDaniel (2010, hal. 298) mendefinisikan *high context* sebagai gaya komunikasi dimana di dalam pesan, informasi yang terkandung hanya sedikit diutarakan secara eksplisit. Gaya komunikasi ini lebih implisit dan informasi sudah terintegrasi dengan lingkungan, situasi, konteks, dan tanda-tanda nonverbal yang memberikan makna. Budaya komunikasi ini banyak ditemukan di Asia seperti Korea, Cina, dan Jepang.

Berbanding terbalik dengan *low context*, semua informasi disampaikan dengan eksplisit lewat komunikasi verbal, pesannya harus detail dan spesifik untuk menghindari kesalahpahaman. Budaya komunikasi ini banyak ditemukan di Swiss, Jerman, Amerika Utara, dan negara-negara Skandinavia.

Gambar 2. 5 Dimensi Konteks

<b>Dimension 1. Context</b>	<b>One Extreme</b>	<b>The Other Extreme</b>
The degree to which communication is explicit and verbal or implicit and nonverbal	Low context	High context
Core Values	Freedom of speech, directness	Silence, indirectness
Nonverbal Traits	Literal meaning, specific details, and precise time schedules	Information in the physical context, or internalized in the person
Typical Cultures	Switzerland, Germany, North America	China, Japan, Korea

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

## 2. Individualisme Vs. Kolektivisme

Individualisme mengutamakan identitas pribadi sedangkan kolektivisme mengutamakan identitas kelompok. Orang-

orang dengan budaya barat cenderung lebih individualistik daripada orang-orang dengan budaya timur karena budaya timur mengutamakan harmoni di antara masyarakat.

Gambar 2. 6 Dimensi Identitas

Dimension 2. Individualisme/Collectivisme	One Extreme	The Other Extreme
Sejauh mana masyarakat menekankan pencapaian individu tau kelompok dan hubungan interpersonal	Individualisme	Kolektivisme
Nilai utama	Kebebasan Individu	Harmoni Kelompok
Sifat nonverbal	Jauh secara proksimal, perbedaan jadwal, ekspresi emosi	Dekat secara proksimal, koordinasi, ekspresi wajah dan gerak tubuh
Budaya khas	US, Australia, Great Britain	Venezuela, Pakistan, China

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

### 3. High Power Distance Vs. Low Power Distance

Budaya *high power distance* lebih mengutamakan status dan konsentrasi kekuatan di lebih sedikit orang sedangkan *low power distance* lebih mengutamakan kesetaraan.

Gambar 2. 7 Dimensi Kekuatan

Dimensi 3. Jarak Kekuasaan	One Extreme	The Other Extreme
Sejauh mana kesetaraan atau ketidaksetaraan antara masyarakat di sebuah negara	Low power distance	High power distance
Nilai Utama	Kesetaraan	Mementingkan status
Sifat nonverbal	Terletak di dataran tinggi, lebih taktikal, santai dan tanda-tanda jelas	Terletak di dekat khatulistiwa, tidak tersentuh, dipenuhi aturan nonverbal
Budaya khas	Austria, Israel, Denmark	Filipina, Mexico, Venezuela

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

### 4. Maskulin Vs. Feminin

Dalam budaya maskulin, peraturan gender lebih kaku dan karakteristik seperti kekuatan, asertivitas, kompetitif, dan ambisius adalah ciri yang bernilai tinggi. Sebaliknya di

dalam budaya feminin, atribut seperti belas kasih, empati, emosional, dan merawat adalah ciri yang bernilai. Tidak bisa dipungkiri dalam budaya maskulin, persentasi wanita dalam dunia kerja dan kesempatan memperoleh pendidikan akan lebih sedikit.

Gambar 2. 8 Dimensi Gender

Dimensi 4. Jenis Kelamin	One Extreme	The Other Extreme
Sejauh mana peran jenis kelamin tradisional mengenai pencapaian, control, dan kekuasaan	Feminitas	Maskulinitas
Nilai Utama	Peduli akan orang lain	Kesuksesan materi
Sifat nonverbal	Pola berbicara santai dan terkoordinasi, mengayomi	Level stress tinggi, berisik, agresif
Budaya khas	Swedia, Norwegia, Belanda	Jepang, Austria, Venezuela

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

#### 5. Uncertainty Avoidance Vs. Uncertainty Tolerance

Beberapa budaya lebih menghargai stabilitas dan kepastian, budaya lainnya lebih menghargai perubahan dan ambiguitas. *Uncertainty tolerance* adalah kondisi kultural dimana resiko dan ambiguitas lebih dihargai. Sebaliknya *uncertainty avoidance* tidak menyukai ambiguitas akan menghindari ketidakpastian, mengejar jawaban jelas, dan lebih menyukai lingkungan dimana peraturannya jelas.

Gambar 2. 9 Dimensi Ketidakpastian

<u>Dimensi 5. Ketidakpastian</u>	<u>One Extreme</u>	<u>The Other Extreme</u>
<u>Sejauh mana masyarakat menghindari atau mentoleransi ketidakpastian dan ambiguitas</u>	<u>Uncertainty avoidance</u>	<u>Uncertainty tolerance</u>
<u>Nilai Utama</u>	<u>Kepastian perbedaan merupakan bahaya</u>	<u>Eksplorasi perbedaan menimbulkan rasa penasaran</u>
<u>Sifat nonverbal</u>	<u>Menunjukkan emosi, level ketakutan tinggi</u>	<u>Lebih positif dan ramah terhadap orang asing</u>
<u>Budaya khas</u>	<u>Yunani, Portugal, Belgia</u>	<u>Jepang, Austria, Venezuela</u>

Sumber: (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010)

## 6. Long Term Vs. Short Term

Budaya *long term* percaya akan kelanjutan, persistensi, orientasi kerja, investasi, dan pandangan yang relatif dalam moralitas. Budaya ini percaya bahwa ego dan *image* adalah yang terutama, adaptasi individu penting, dan hubungan yang dipengaruhi status merupakan hal yang penting. Budaya *short term* sebaliknya menghargai hasil yang cepat/instan dan keuntungan jangka pendek. Nilai-nilai yang diutamakan adalah waktu luang, baik atau buruk, dan status tidak terlalu penting dalam hubungan personal.

## 7. High Contact Vs. Low Contact

Dimensi kesegeraan ditandai dengan kedekatan, intimasi, dan ketersediaan daripada menghindari dan memberi jarak. Contoh tindakan kesegeraan adalah senyuman, sentuhan, kontak mata, dan sebagainya. Budaya *high contact* biasanya ada di negara-negara yang lebih hangat, lebih banyak matahari, dekat dengan garis katulistiwa. Sebaliknya budaya *low contact* biasanya ada di negara-

negara dingin yang jauh dari garis khatulistiwa.

### **2.2.3.3. Gaya Kepemimpinan**

Seperti yang disebutkan dalam poin pertama faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut David Drennan, pemimpin atau pimpinan merupakan faktor penting. Kadarusman (Kadarusman, 2012) membedakan kepemimpinan atau *leadership* menjadi beberapa bagian, yaitu: Pemimpin Diri Sendiri, Pemimpin Kelompok dan Pemimpin Organisasi. Pemimpin diri sendiri diartikan sebagai orang yang mampu mengarahkan diri sendiri untuk menghindari kegagalan hidup. Pemimpin kelompok merupakan seseorang yang mampu membimbing banyak orang. Pemimpin ini dapat disebut dengan istilah *team leader* yang tahu pasti tugas dan tanggung jawabnya, mengerti dan peduli akan kondisi bawahannya, bersedia menghadapi tekanan dan konsekuensi dari tanggung jawabnya, serta memiliki komitmen selalu memimpin dengan menggunakan seluruh kemampuannya sehingga didapatkan hasil yang maksimal. Pemimpin Organisasi dikategorikan sebagai seseorang yang mengarahkan jalannya suatu perusahaan/organisasi. Pemimpin organisasi haruslah memiliki visi dan misi yang jelas agar bisnisnya senantiasa berkembang, bertanggung jawab dan berorientasi pada tujuan, serta berkomitmen tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya terus maju.



Terdapat lebih dari 400 pengertian kepemimpinan menurut Crainer (Yudiatmaja, 2013). Mulai dari kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain, sebuah proses mempengaruhi kegiatan atau aktivitas kelompok, kemampuan memutuskan sebuah kesepakatan bersama agar tujuan tercapai, suatu upaya memanipulasi orang lain agar tujuan tercapai, hingga dapat diartikan sebagai sebuah hubungan dimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting. Menurut pendapat para ahli, ciri individual, cara, dan kebiasaan mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, maupun persepsi mengenai pengaruh yang sah diartikan sebagai kepemimpinan. Peter G. Northouse (Northouse, 2013) berpendapat bahwa sebuah proses ketika seorang individu mampu mempengaruhi sekelompok individu untuk melakukan sesuatu agar tujuan bersama tercapai disebut sebagai kepemimpinan. Ada beberapa teori yang membahas kepemimpinan seperti teori perilaku, teori karakter, teori jalur-tujuan, teori kemungkinan, dan teori situasional.

Menurut Jennings dan Golembiewski yang dikutip Hidayat, Alam, dan Syamsu (2018, hal. 49), terdapat lima klasifikasi tipe kepemimpinan:

1. Pemimpin Otokratis

Gaya kepemimpinan ini bersifat sentralistik atau terpusat

pada satu pemimpin yang berkuasa dan bertugas sebagai penentu dan pengendali anggota dan kegiatan organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Tidak ada partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak ada toleransi atas segala bentuk penyimpangan. Pemimpin yang memiliki hak mutlak dan bawahan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab serta melaksanakan perintah dan keputusan.

Ciri-ciri:

- a. Menjadikan tujuan pribadi sebagai tujuan organisasi
- b. Pemimpin tidak menyukai dan menghalangi terbentuknya serikat pekerja
- c. Tidak ada ruang dan kesempatan bagi pekerja untuk memberikan aspirasi, masukan, saran, pendapat, kritik karena fungsinya hanya untuk menyelesaikan tugas bukan berpikir untuk mengembangkan organisasi
- d. Mendorong bawahan melakukan tugas dengan ancaman/paksaan
- e. Bergantung pada kekuasaan formal

## 2. Pemimpin Militeristis

Meskipun namanya mengandung unsur militer, tidak semua pemimpin militer bersifat militeristis. Ciri-ciri pemimpin

ini:

- a. Menggerakkan bawahan dengan menggunakan perintah mencapai tujuan sebagai alat utama.
- b. Menggunakan pangkat dan jabatan untuk menggerakkan bawahan
- c. Menyukai formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin tinggi dan kepatuhan bawahan yang mutlak
- e. Tidak menerima kritik dari bawahan
- f. Menyukai upacara untuk berbagai keadaan

### 3. Pemimpin Paternalis

Pemimpin ini dicirikan dengan sikap kepaternalan seperti melindungi, mengayomi, dan menolong bawahan yang dipimpin. Pemimpin merupakan tempat untuk bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi bawahan ketika menghadapi masalah. Tipe pemimpin ini banyak ditemukan di masyarakat agraris dan tradisional. Ciri-ciri pemimpin paternalis:

- a. Menganggap bawahan sebagai yang lebih mudah
- b. Bersikap melindungi bawahan
- c. Kurang adanya pelimpahan wewenang karena jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan

- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreasi dan berinisiatif
- e. Menganggap dirinta yang paling ahli

4. Pemimpin karismatik

Gaya pemimpin ini mampu membuat bawahan mengaggumi pemimpin. Kualitas kepribadian (kharisma) pemimpin menarik dan memukau sehingga banyak orang dengan sadar atau tanpa sadar mau mengikuti pemimpin.

Ciri-ciri pemimpin ini:

- a. Bawahan percaya penuh pada pemimpin dan caranya dalam memimpin
- b. Bawahan menerima gaya kepemimpinan tanpa bertanya
- c. Bawahan mengasihi pemimpin
- d. Secara sadar mematuhi perintah pemimpin
- e. Pemimpin melibatkan bawahannya secara emosional dalam proses mewujudkan misi organisasi.
- f. Pemimpin membutuhkan kekuasaan, percaya diri, idealis, dan berprinsip.

5. Pemimpin Demokratis

Tipe pemimpin ini dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik karena pemimpin tipe ini selalu mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

Ciri-ciri:

- a. Selalu bermusyawarah sebelum mengambil keputusan
- b. Terbuka akan saran, aspirasi, dan masukan bawahan
- c. Tujuan organisasi dan pribadi selaras

#### **2.2.4. Gaya Kepemimpinan Perempuan**

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan karakteristik yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Rivai (2012, hal. 60) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kombinasi keterampilan, sifat dan sikap yang konsisten dan menjadi dasar perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan perempuan dapat didefinisikan sebagai penelitian dimana gender dan gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas atau khusus perempuan dihubungkan. Secara umum, terdapat dua pembagian gaya kepemimpinan perempuan, yaitu gaya kepemimpinan maskulin atau feminin dan gaya kepemimpinan transaksional atau transformasional.

Jika pembagian ini diterapkan dalam dunia nyata, perempuan tidak selalu hanya memiliki salah satu dari gaya kepemimpinan tersebut. Terdapat kemungkinan adanya kombinasi dari dua gaya kepemimpinan, hal ini terjadi karena adanya penyesuaian karakteristik maupun tuntutan pekerjaan (Situmorang, 2011). Penjelasan akan empat gaya kepemimpinan perempuan tersebut, diantaranya:

## 1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan yang berbau kekuasaan dimana gaya kepemimpinannya berfokus menampilkan kekuasaan untuk memimpin bawahannya. Terdapat dua dimensi yang paling menonjol dalam gaya kepemimpinan maskulin, yaitu:

### a. Asertif

Menurut Dorland Medical Dictionary, ketegasan didefinisikan sebagai pernyataan tanpa memerlukan bukti atau segala bentuk sikap dan perilaku dimana seseorang percaya diri. Hal ini terjadi ketika orang tersebut menegaskan pandangannya tanpa melakukan tindakan yang menunjukkan agresi atau mengancam orang lain. Jika disimpulkan, asertif atau ketegasan merupakan kondisi dimana seseorang merasa yakin dan percaya diri tanpa berubah menjadi agresif. Kerangka perilaku dari *assertive*:

- Penuh ekspresi
- Memahami hak-haknya
- EQ yang baik
- Berkompromi dengan orang lain
- Hubungan yang saling menguntungkan

lebih diutamakan.

b. Berorientasi pada tujuan

Griffin (Griffin, 2011) berpendapat bahwa ketika seorang pemimpin berorientasi pada tugas, pemimpin akan lebih berusaha mencari langkah-langkah agar tujuan tercapai. Kekurangannya terletak pada pemberian perhatian terhadap bawahannya, hal ini terjadi karena mereka lebih mementingkan menyelesaikan tugas secara maksimal. Kerangka perilakunya, antara lain:

- Menyediakan fasilitas yang baik di tempat kerja agar mendapatkan hasil yang terbaik.
- Berorientasi pada struktur, kebijakan, dan kewajiban.
- Prioritasnya adalah mencapai tujuan
- Dalam usaha mencapai tujuan, tujuan dan rencana ditetapkan dengan jelas.
- Penetapan sistem hadiah-hukuman atau *reward-punishment*.

2. Gaya Kepemimpinan Feminin

Gaya kepemimpinan feminin dikenal juga sebagai gaya kepemimpinan yang aktif. Gaya kepemimpinan ini didefinisikan sebagai sebuah proses ketika pemimpin

berperan sebagai pengurus bagi orang lain, penanggung jawab, dan pengajar pengalaman bagi orang lain.

Terdapat 4 unsur kepemimpinan feminin menurut Fusun Fusun dan Altintas (Fusun, 2008):

a. Karismatik

Pemimpin perempuan seringkali memiliki kharisma dan dikagumi orang lain. Kerangka perilaku pemimpin yang karismatik, antara lain:

- Visioner atau berpandangan ke depan (*plans ahead*).
- Inspirasional, percaya diri, dan motivational.

b. Fokus pada tim

Jika dibandingkan dengan laki-laki, pemimpin perempuan biasanya lebih lebih demokratis dan kolaboratif dalam bertindak. Kerangka perilaku dari pemimpin yang berorientasi pada kelompok adalah:

- Berorientasi pada kerjasama kelompok  
Pemimpin jenis ini umumnya lebih berorientasi terhadap tim, mementingkan kolaborasi dan kerja sama, serta loyal.
- *Self-protective*



Pemimpin perempuan umumnya lebih mementingkan hubungan dalam kelompok dan memiliki tingkat keegoisan yang lebih rendah. Kerangka perilaku dari *self-protective* antara lain: Pertama, *self-centered* atau ketika pemimpin asosial dan kurang berpartisipasi. Kedua, terlalu terpaku pada prosedur, yaitu ketika pemimpin kaku dan terlalu formal.

- *Team integrator*

Pemimpin merupakan sosok yang komunikatif dan mampu mengkoordinir anggota perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Koh dan Terborg (Rustamaji, Purwana, & Yohana, 2017) merupakan sebuah gaya kepemimpinan ketika pemimpin lebih fokus pada interaksi interpersonal antara dirinya dengan bawahannya, fokus akan adanya pertukaran dalam hubungannya. Pertukaran itu juga harus berdasarkan pada kesepakatan terkait sasaran, penghargaan, standar, dan penugasan kerja. Rifa'i dan Fadhli (2013, p. 95) menyatakan kepemimpinan transaksional didasarkan atas legitimasi dan otoritas

birokrasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan bahwa seorang pemimpin harus menentukan tugas yang dilakukan bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Cara memotivasi bawahan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya adalah dengan pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawan.

Beberapa unsur dalam kepemimpinan transaksional menurut Prajogo (Prajogo, 2016):

a. Pemberian penghargaan

Pemimpin memberikan penghargaan untuk karyawan yang bekerja sesuai dengan harapan pemimpin dan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Kerangka perilakunya, antara lain:

- Memberikan pengakuan atas prestasi kerja yang dihasilkan karyawannya.
- Pemberian imbalan atau hadiah kepada karyawan berprestasi.
- Bentuk imbalan tergantung pada seberapa besar beban pekerjaan.
- Memberikan apresiasi kepada karyawan jika berhasil mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

b. Manajemen aktif dengan pengecualian

Manajemen aktif dengan pengecualian yang dimaksud adalah adanya pengawasan dan tindakan korektif kepada karyawan agar pekerjaan dilakukan dengan baik. Pemimpin dengan gaya ini ditandai dengan seseorang yang aktif mencari kekurangan dan kesalahan dalam kelompoknya untuk kemudian ditingkatkan dan diperbaiki (Lensufie, 2010).

Kerangka perilakunya, antara lain:

- Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan diawasi ketat oleh pemimpin untuk menghindari kesalahan.
- Koreksi atau pembenaran kesalahan dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan.

c. Manajemen pasif dengan pengecualian

Manajemen pasif dengan pengecualian berupa pemberian sanksi jika ditemukan penyimpangan pekerjaan dan dilakukan tindakan korektif sebagai respon. Kerangka perilaku manajemen pasif dengan pengecualian, yaitu:

- Menunggu semua proses tugas dan pekerjaan selesai tanpa pengawasan yang terlalu ketat.
- Intervensi, pemberian kritik, dan tindakan koreksi dilakukan setelah ditemukan kesalahan atau ada

tujuan yang tidak tercapai.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns dalam Rifa'i dan Radhli (2013, p. 94) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model studi kepemimpinan yang relatif baru. Model ini menekankan pemimpin untuk memotivasi bawahan agar mereka dapat melaksanakan tanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional dituntut untuk mampu mengkomunikasikan visi organisasi dan bawahan harus mengakui kredibilitas atasannya. Pemimpin model ini merupakan pemimpin yang berkarisma dan berperan sentral serta strategis untuk membawa organisasi mencapai tujuan organisasi.

Bass dan Avolio dalam Rifa'i dan Radhli (2013, p. 96) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yang disebut dengan *the Four I's*, yaitu:

a. Pengaruh Ideal (*idealized influence*)

Dimensi ini menggambarkan perilaku pemimpin sebagai sosok yang dikagumi, dihormati, dan dipercayai para pengikutnya.

b. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin digambarkan mampu

mengkomunikasikan dengan jelas pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menunjukkan komitmen terhadap tercapainya tujuan organisasi dan mampu mendorong semangat kelompok agar optimisme dan entusiasme selalu tinggi.

c. Menstimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin harus mampu menumbuhkan ide dan gagasan baru, memberikan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi karyawan, serta memberikan motivasi agar bawahan mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

d. Konsiderasi Individu (*individualized consideration*)

Dalam dimensi ini, pemimpin digambarkan sebagai sosok yang mau mendengarkan masukan-masukan bawahan dengan penuh perhatian dan secara khusus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk perkembangan karir.

Sarros dan Butchatsky dalam Rifa'i dan Radhli (2013, p. 97) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional merupakan yang terbaik dalam karakteristik pemimpin. Kepemimpinan transformasional menggabungkan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan gaya, watak, dan

kontigensi. Kepemimpinan model ini mengintegrasikan dan menyempurnakan konsep-konsep yang digagas ahli sosiologi terdahulu seperti Weber (1947) dan ahli politik seperti Burns (1978). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan memiliki visi.

Lensuffie (Lensufie, 2010) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai perubahan. Tentunya perubahan ke arah yang lebih baik, yang aktif dan menentang status quo.

#### **2.2.5. Kinerja Karyawan**

Terdapat banyak pengertian kinerja menurut para ahli. Fattah dalam Rahadi (2010, hal. 1) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan berasal dari gabungan pengetahuan, sikap, keahlian, dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Mangkunegara dalam Rahadi (2010, hal. 2) mendeskripsikan kinerja sebagai hasil akhir atau pencapaian (kualitas dan kuantitas) yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik. Bernardin dan Russel dalam Rahadi (2010, hal. 4) menjelaskan kinerja sebagai catatan hasil yang diproduksi dari fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus dalam periode waktu tertentu.

Dari pengetahuan para ahli di atas, kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan hasil yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu. Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, individu pun sama memiliki tujuan yang ingin dicapai. Kinerja dapat juga diartikan sebagai keberhasilan ketika mencapai target.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Mangkunegara dalam Rahadi (2010, hal. 5) membaginya menjadi dua, yaitu: faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kemampuan dibagi lagi menjadi dua, kemampuan realitas berupa pengetahuan dan *skill* serta kemampuan potensi atau juga dikenal dengan sebutan IQ. Sedangkan motivasi datang dari sikap karyawan ketika dihadapkan pada situasi saat bekerja.

Individu dan kelompok harus mampu mengatur kinerja agar tetap baik supaya mencapai tujuan dengan efektif dan produktif. Rahadi (2010, hal. 9) membagi kinerja karyawan menjadi beberapa elemen, yaitu:

1. Kualitas hasil kerja karyawan
2. Kuantitas hasil kerja karyawan
3. Menyelesaikan hasil kerja tepat waktu (ketepatan waktu)
4. Kehadiran
5. Kemampuan untuk bekerja sama

Suranto (2018, hal. 130) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai gambaran ketika individu maupun kelompok menyelesaikan keseluruhan pekerjaan atau tanggung jawab yang berkaitan dengan jabatannya di organisasi. Dari pengertian Suranto ini, dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja setiap orang berbeda. Terdapat hubungan penting antara keberhasilan organisasi dan komunikasi yang disadari oleh para ahli komunikasi. Semakin tinggi kualitas komunikasi dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi juga kinerja organisasi.

Pace and Faules (2010, hal. 276) menyatakan bahwa sebagian masalah-masalah yang paling sering dibahas dalam organisasi adalah kepemimpinan dan motivasi. Motivasi berhubungan dengan alasan atau dorongan manusia melakukan apa yang dilakukan. Terdapat banyak gejala yang menggambarkan ketiadaan motivasi seperti produktivitas rendah, moral rendah, kemangkiran, ketidakpuasan, dan kemunduran. Disinilah faktor kepemimpinan berperan karena tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi.

Wujud kepemimpinan disebut sebagai gaya kerja, konsep gaya menunjukkan bahwa terdapat kombinasi tindakan dan bahasa yang konsisten dan berpola. Pola atau gaya seperti apa yang paling membantu memotivasi orang lain. Terdapat berbagai pendekatan untuk menolong orang lain mencapai hasil yang diinginkan. Gaya mengendalikan



misalnya, gaya ini menimbulkan intonasi suara, cara bereaksi, penggunaan frasa/kalimat, dan sikap memuji yang saling berkaitan dan berpola.

### 2.3. Alur Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan di atas, alur penelitian pada penelitian ini adalah:

Gambar 2. 10 Kerangka Pemikiran

