

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Mendukung penelitian dengan topik “Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Memotivasi Pegawai di Perusahaan”, peneliti menjadikan tiga jurnal nasional terdahulu sebagai referensi dan rujukan teori dan mengambil topik yang memiliki keterkaitan. Penelitian ini ditulis dengan tiga penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan penulisan. Ketiga penelitian terdahulu ini akan jadi acuan, tolak ukur dan juga perbandingan yang jadi sudut pandang peneliti dan menulis. Untuk penelitian terdahulu yang pertama, penulis mengambil penelitian yang berjudul Peran Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Human Capital di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Putri, 2017). Penelitian menemukan bahwa komunikasi organisasi yang diterapkan sangat bergantung pada SOP dan ditemukan bahwa ada beberapa faktor penunjang terjadinya komunikasi organisasi yang baik. Metode penelitian yang dipakai adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori motivasi dan konsep komunikasi organisasi. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sekarang, dimana penelitian ini juga meneliti perusahaan yang bergerak di dunia ritel dan memiliki pendekatan teori dan metode yang serupa.

Penelitian kedua, penulis memilih penelitian yang berjudul Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar (Junaidin, 2013). Penelitian ini menemukan bahwa peranan komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai sangat ditentukan oleh peranan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan tugas. Untuk faktor - faktor penunjangnya terdapat faktor internal dan eksternal seperti pemberian insentif, penghargaan, kesempatan sampai dengan lingkungan kerja yang nyaman dengan fasilitas memadai. Efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di

kantor Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar ditentukan oleh keterbukaan, Sumber daya manusia, komunikasi dan kerja sama yang baik dengan seluruh anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan dua teori pendekatan yaitu teori hierarki menurut Abraham H. Maslow dan Teori Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blanchard untuk mengukur komunikasi organisasi yang ada. Penelitian kedua ini memiliki kesamaan dengan penelitian sekarang dalam pendekatan teori dan konsep yang dipakai.

Penelitian terdahulu yang ketiga yang menjadi acuan penulis berjudul Peran Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai MNK Provinsi Lampung (Fikri, 2018). Penelitian ini berfokus dalam mengukur produktivitas pegawai MNK Provinsi Lampung lewat beberapa indikator penunjang produktivitas. Penelitian ini juga melihat bagaimana peran komunikasi organisasi yang ada, dalam upaya meningkatkan produktivitas pegawai. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa peningkatan produktivitas berasal dari komunikasi organisasi yang sesuai sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat terlaksana dengan baik. Komunikasi pegawai pada MNK Provinsi Lampung berada dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dengan rata-rata persentase penilaian pada keempat dimensi komunikasi organisasi dan sikap terbuka dari kedua belah pihak yang menumbuhkan komunikasi interpersonal yang baik. Metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif dengan menerapkan konsep komunikasi organisasi. Untuk teknik pengumpulan data dilakukan dengan pengambilan sampel langsung dari 29 orang pegawai di lokasi tempat kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sekarang dalam hal pendekatan teori dan cara pandang penulis menggeneralisasikan faktor penunjang produktivitas pegawai.

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

Oleh karena itu, penelitian saat ini memberikan kebaruan dan memiliki fokus dalam menjawab permasalahan komunikasi yang terjadi di perusahaan. Penelitian ini akan berfokus dalam menjawab bagaimana peran *Human Capital* PT Midi Utama Indonesia dalam menanggulangi permasalahan komunikasi sehingga dapat membangun motivasi kerja pegawai. Penelitian ini akan melihat bagaimana peran komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang sudah terjadi dan diterapkan oleh *Human Capital* ketika memimpin pegawai di perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Pace (2018) dan berfokus pada fungsi dan tujuan komunikasi organisasi. Selain itu penelitian ini juga ingin melihat gaya kepemimpinan yang dianut oleh Human Capital khususnya pada model dan tipe kepemimpinan yang diterapkan. Beberapa permasalahan komunikasi yang umum terjadi dalam perusahaan besar yaitu, perusahaan besar memiliki banyak departemen, cabang, dan karyawan yang tersebar di lokasi yang berbeda. Ukuran perusahaan yang besar ini menyebabkan kompleksitas organisasi yang lebih tinggi, dengan struktur hierarkis yang kompleks dan banyak lapisan manajemen. Komunikasi yang harus melewati banyak saluran dan tingkat manajemen ini dapat menjadi sulit dan kompleks. Perusahaan besar seringkali memiliki tingkat birokrasi yang lebih tinggi, dengan kebijakan dan prosedur yang rumit. Birokrasi yang berlebihan dapat menghambat aliran informasi yang efektif. Keputusan sering kali harus melalui banyak tingkat persetujuan dan peninjauan, yang dapat memperlambat komunikasi dan mengurangi fleksibilitas dalam mengatasi isu-isu yang mendesak. Perusahaan besar sering memiliki kehadiran global atau cabang yang tersebar di berbagai wilayah. Selain itu, perbedaan geografis dan budaya dapat menjadi hambatan dalam komunikasi. Perbedaan seperti zona waktu, bahasa, kepercayaan, dan nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi pemahaman dan pengiriman pesan dengan efektif. Dalam perusahaan besar, mungkin ada kekurangan saluran komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Pesan sering kali harus melalui banyak perantara atau harus menempuh jalur yang panjang sebelum mencapai tujuannya. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya

distorsi, kehilangan informasi, atau keterlambatan dalam komunikasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Terakhir, hubungan personal antara manajemen dan karyawan cenderung kurang berlangsung akrab. Karyawan mungkin merasa jauh dari manajemen tingkat atas, dan hal ini dapat mengurangi kepercayaan dan keterbukaan dalam komunikasi. Kurangnya interaksi langsung dapat membuat karyawan merasa kurang terhubung dan kurang termotivasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber : Olahan Penulis (2023)

Keterangan	Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian 3
Judul Penelitian	Peran Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Human Capital di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk	Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar	Peran Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai MNK Provinsi Lampung
Nama Peneliti dan Tahun	Putri Asrofyani (2017)	Junaidin (2013)	M. Fikri Akbar, Neysa Amallia, Ghoni Gozali (2017)
Teori atau Konsep yang digunakan	- Komunikasi Organisasi - Motivasi	- Komunikasi Organisasi - Kepemimpinan Situasional (Hersey Blanchard) - Teori Hierarki (Abraham Maslow)	- Komunikasi Organisasi - Produktivitas Kerja
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui peran, faktor - faktor penunjang dan juga efektivitas komunikasi organisasi dalam membangun motivasi kerja pegawai.	Untuk mengetahui peran, faktor - faktor penunjang dan juga efektivitas komunikasi organisasi dalam membangun motivasi kerja pegawai.	Untuk mengetahui hubungan komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Metodologi Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	Kuantitatif
Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Peranan komunikasi organisasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memberikan arahan tugas dan tanggung jawab. - Faktor pendukung baik secara eksternal maupun internal seperti pemberian gaji / insentif , penghargaan, lingkungan kerja yang nyaman, dan fasilitas kantor yang cukup memadai. - Menerapkan komunikasi yang bersifat dinamis agar mampu mengidentifikasi pesan yang diterima sehingga meminimalisir konflik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peranan pemimpin jadi penentu bagaimana komunikasi organisasi bisa berjalan - Faktor pendukung baik secara eksternal maupun internal seperti pemberian gaji / insentif , penghargaan, lingkungan kerja yang nyaman, dan fasilitas kantor yang cukup memadai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi organisasi pada MNK Provinsi Lampung sudah cukup berperan dalam meningkatkan kerjasama dan produktivitas kerja pegawai. komunikasi yang dijalin oleh pegawai MNK Provinsi Lampung berada dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dengan rata-rata persentase penilaian pada keempat dimensi komunikasi organisasi. - Sikap terbuka dari kedua belah pihak akan menumbuhkan komunikasi interpersonal yang baik.

2.2 Komunikasi Organisasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi merupakan pertukaran pesan di dalam suatu kelompok baik secara formal maupun informal. Menurut Mulyana (2016), komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi yang formal adalah komunikasi yang telah disepakati oleh organisasi yang bertujuan untuk kepentingan

organisasi seperti tata pelaksanaan kerja, produktivitas dan pekerjaan lain seperti jumpa pers, pernyataan resmi, surat - surat dan sebagainya. Menurut Duha (2018), organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Pace dan Faules (2018), komunikasi organisasi merupakan suatu perilaku di dalam organisasi dimana semua anggotanya terlibat dalam pertukaran pesan dan makna. Komunikasi jadi pondasi dalam dalam membangun kesamaan makna dengan khalayak. Tanpa komunikasi, maka kegiatan di dalam organisasi tidak akan terorganisir dengan baik. Menurut Katz dan Kahn dalam Ruslan (2007), di dalam sebuah organisasi komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dan membangun pengertian dari satu individu ke individu lain. Katz dan Kahn menambahkan, komunikasi organisasi merupakan arus pertukaran informasi dan simbol atau makna dari individu ke individu lain maupun individu ke kelompok. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara satu dengan lainnya dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan baik secara formal maupun informal yang punya tujuan meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dan meminimalisir kesalahpahaman. Ketika terjadi kesamaan makna untuk mencapai tujuan bersama maka bisa dibilang komunikasi organisasi yang diterapkan berhasil.

Komunikasi organisasi adalah salah satu indikator penting dalam memelihara dan menjaga kinerja karyawan. Komunikasi yang dilakukan harus baik dari berbagai arah seperti komunikasi dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan sampai dari bawahan kepada sesama bawahan.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman pesan baik secara formal maupun informal. Jenis komunikasi formal meliputi penyebaran berita, instruksi, mekanisme tentang pekerjaan kepada karyawan dan melalui karyawan sedangkan komunikasi secara informal yaitu komunikasi yang dilakukan komunikasi tidak resmi yang bisa dilakukan di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Fatmawati (2022), komunikasi organisasi yang baik akan mempengaruhi perusahaan secara internal maupun eksternal. Untuk arah komunikasi sendiri dibagi menjadi tiga yaitu :

1. Komunikasi Vertikal Dari Atas Ke Bawah (Top-Down)

Komunikasi yang dialirkan dari jabatan yang lebih tinggi di suatu perusahaan kepada mereka yang jabatannya lebih rendah. Jenis komunikasi yang biasa disampaikan umumnya adalah informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Dari bentuk komunikasinya sendiri dibagi jadi lima yaitu :

a. Instruksi Tugas

Pesan yang disampaikan merupakan sebuah instruksi untuk melakukan suatu pekerjaan yang berisi bagaimana bawahan melakukan tugas tersebut dan disertai beberapa harapan dari atasan ke bawahan terkait tugas tersebut.

b. Rasional

Pesan yang disampaikan berupa sebuah maksud dan tujuan dari tugas yang telah diberikan dan bagaimana kaitannya antara tugas yang sudah dilakukan dengan tugas lainnya secara umum.

c. Ideologi

Pesan yang disampaikan untuk mencari bantuan dari anggota organisasi seperti motivasi kerja, moral, loyalitas dalam melaksanakan tugas.

d. Informasi

Pesan yang disampaikan untuk memberitahu anggota organisasi mengenai peraturan, tata tertib, keuntungan dan informasi lainnya yang tidak ada hubungannya dengan instruksi dan juga rasionalitas yang sudah dijelaskan.

e. Pesan Balik (Feedback)

Pesan yang disampaikan untuk menilai pekerjaan yang sudah dilakukan oleh anggota organisasi.

Menurut Katz dan Khan dalam Pace (2018), terdapat lima jenis informasi yang dikomunikasikan atasan kepada bawahan seperti :

- a. Instruksi mengenai bagaimana pekerjaan / tugas yang diberikan.
- b. Kerangka berpikir untuk melakukan pekerjaan / tugas.
- c. Informasi tentang kebijakan organisasi.
- d. Informasi mengenai kinerja dari karyawan.
- e. Informasi mengenai pengembangan rasa memiliki dari tugas yang diberikan (*sense of mission*).

2. Komunikasi Vertikal Dari Bawah Ke Atas (Bottom-Up)

Komunikasi ini dilakukan oleh anggota organisasi kepada atasannya mengenai kebijakan atau tugas yang diberikan oleh atasan. Tujuannya adalah untuk memberikan pesan balik sebagai

suatu pertimbangan bagi atasan untuk mengambil keputusan dan juga mekanismenya. Komunikasi ini dapat berupa saran, pertanyaan dan masukan kepada atasan dan disini terjadi komunikasi dua arah.

- a. Menginformasikan tugas atau pekerjaan yang dilakukan bawahan terkait pekerjaan, rencana, pencapaian dan juga inovasi di masa depan.
- b. Memberitahukan tentang beberapa kesulitan kerja yang dialami oleh bawahan dan meminta saran atau masukan sebagai bantuan.
- c. Memberikan gagasan atau masukan terkait unit - unit di dalam organisasi secara menyeluruh.
- d. Mengungkapkan keresahan dalam pikiran maupun perasaan yang dialami oleh bawahan terkait pekerjaan atau tugas yang diberikan, rekan kerja dan juga organisasi atau perusahaan.

3. Komunikasi Lintas - Saluran (Interline Communication)

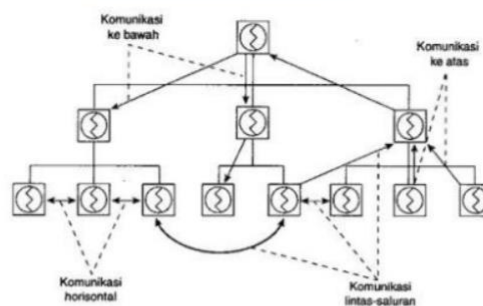
Komunikasi ini dilakukan dalam penyampaian dan penerimaan suatu informasi antar karyawan dengan tingkat jabatan berbeda dan menempati tempat fungsional yang berbeda sehingga tidak memiliki wewenang langsung. Komunikasi yang dilaksanakan tidak memandang posisi atau jabatan tertentu dan informasi yang disebarkan bersifat pribadi. Komunikasi yang dijalin bersifat informal yaitu komunikasi yang dilakukan antar personal dan muncul dari beberapa anggota organisasi lalu menyebar ke seluruh organisasi yang tak bisa diperkirakan secara waktu dan juga kebenarannya. Seringkali hasil dari komunikasi ini menimbulkan desas desus atau kabar angin yang masih belum bisa

dipastikan kebenarannya. Hubungan komunikasi yang dijalin dilakukan oleh mereka yang memiliki hubungan antar personal yang dekat.

4. Komunikasi Horizontal

Komunikasi ini dilakukan untuk penyebaran informasi kepada individu yang mempunyai derajat atau level yang sama di dalam suatu organisasi. Tujuan dari aspek komunikasi ini adalah untuk melancarkan aktivitas kerja organisasi dan juga koordinasi dari perencanaan mengenai tugas yang diberikan oleh atasan. Dalam hal ini masing - masing anggota harus bekerja sama dalam menyelesaikan suatu masalah dan juga memberikan dukungan kepada sesama anggota dan juga beberapa tujuan lainnya seperti :

- a. Mendamaikan dan juga menjadi penengah adanya perbedaan dan
- b. Pemecahan masalah bersama lewat kesepakatan bersama



Gambar 2.1 Empat Arah Komunikasi Organisasi

Sumber : (Pace, 2018)

2.2.4 Fungsi Komunikasi Organisasi

Fungsi Komunikasi Organisasi secara umum meliputi :

- a. Memotivasi dan memelihara semangat kerja di dalam

- b. Menjaga konsistensi untuk mencapai tujuan bersama agar tidak menyimpang maka dari itu dibutuhkan dua jenis komunikasi seperti persuasi dan motivasi.

Menurut Rohim (2016), dalam suatu organisasi, komunikasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat fungsi, yaitu; fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif.

1. Fungsi Informatif

Komunikasi di dalam organisasi harus jelas, akurat dan tepat waktu. Dengan begitu setiap anggota organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini melekat pada peraturan dan tata tertib yang sudah disepakati di dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang terpenting disini, yaitu :

- a) Mereka yang punya wewenang dapat mengendalikan seluruh informasi yang disampaikan serta memberikan instruksi untuk dilaksanakan dengan baik.
- b) Bawahan perlu kepastian terkait pekerjaan layaknya apa saja yang boleh dan tidak boleh untuk dilakukan.

3. Fungsi Persuasif

Mereka yang punya wewenang bisa memilih langkah persuasif kepada bawahannya. Karena pekerjaan yang dilakukan secara sukarela tentu akan menghasilkan kepedulian dan tanggung jawab yang lebih besar ketimbang pemimpin yang otoriter dalam menunjukkan kekuasaannya.

4. Fungsi Integratif

Organisasi atau perusahaan pasti berusaha untuk menyediakan apa yang menunjang untuk kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka. Hal ini bermanfaat untuk mengintegrasikan pemikiran dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.5 Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan dari komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan dan melancarkan jalannya suatu kegiatan dalam organisasi atau perusahaan. Dengan mencari kesamaan makna dan sepemahaman antara anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Liliweri dalam Ruliana (2014), empat tujuan komunikasi dalam organisasi, yaitu :

- a) Pertukaran aspirasi seperti; menyatakan perspektif, pola pikir, dan pendapat
- b) Untuk menyatakan perasaan dan emosi
- c) Sebagai sarana berbagi informasi
- d) Melakukan koordinasi

2.2.6 Aspek - Aspek Komunikasi Organisasi

Menurut Muhammad (2014), aspek - aspek yang meliputi komunikasi organisasi dibagi menjadi tujuh, yaitu :

a. Proses

Komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi harus bersifat dinamis, yang artinya komunikasi dijalankan dua arah dengan saling menukar pesan atau informasi kepada masing - masing anggota organisasi dan dilakukan secara terus menerus.

b. Pesan

Untuk seseorang dapat berinteraksi satu sama lain maka diperlukan adanya kesamaan makna. Kesamaan makna akan lebih mudah didapatkan ketika penyampai pesan dapat memaknai atau mengartikan pesan yang diberikan. Pesan merupakan rangkaian dari simbol yang terdapat beberapa makna didalamnya. Contoh pesan adalah bagaimana penyampai pesan menjelaskan tentang orang, objek, peristiwa. Simbol yang dikirim penyampai pesan ini bisa bersifat verbal maupun nonverbal.

c. Jaringan

Dengan adanya struktur perusahaan dan adanya jabatan atau posisi di setiap masing - masing anggota organisasi maka akan tercipta suatu jaringan komunikasi.

d. Keadaan Saling Tergantung

Komunikasi sistem terbuka yang dianut oleh organisasi akan membuat masing - masing anggotanya dalam keadaan saling bergantung satu sama lain.

e. Hubungan

Hubungan yang terjalin dalam organisasi akan muncul dari lingkup terkecil sampai terbesar. Contoh lingkup terkecil adalah hubungan dari dua orang dalam organisasi sampai dengan hubungan yang kompleks seperti adanya kelompok kecil atau kelompok besar di dalam suatu organisasi.

f. Lingkungan

Di dalam suatu organisasi terdapat dua lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dibagi menurut faktor sosial yang telah diperhitungkan.

g. Ketidakpastian

Berkomunikasi di dalam suatu organisasi juga dapat terjadi yang namanya perbedaan atau misinformasi yang tidak sesuai seperti apa yang diharapkan oleh penyampai pesan. Untuk mengurangi kejadian seperti ini, penting bagi perusahaan untuk saling berunding, menghadapi kesulitan bersama, dan pengembangan dalam organisasi.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan landasan dalam pengembangan suatu organisasi. Dibutuhkan kepemimpinan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan seorang pemimpin membuat suatu kebijakan demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Harianto (2021), kepemimpinan adalah sebuah wewenang yang diemban oleh salah satu anggota organisasi untuk memastikan kinerja organisasi. Menurut Kunandar (2021), pemimpin dapat melakukan tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal yang sesuai dengan kemauannya. Faktor terbesar kesuksesan sebuah organisasi dilihat dari bagaimana peran pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan yang baik bersifat tidak memaksa dan dapat mempengaruhi serta mendorong semangat para anggotanya. Menurut Keith Davis ada empat sifat yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam organisasi, yaitu :

- a. Kecerdasan
- b. Kedewasaan dan keluasan dalam hubungan sosial
- c. Motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi
- d. Sikap hubungan manusiawi

Diharapkan pemimpin tersebut memiliki kecakapan dalam hal berkomunikasi, teknis dan juga dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut Purwanti (2019), kepemimpinan adalah suatu terapan dari berbagai ilmu sosial yang ada.

Pemimpin harus bisa mempengaruhi anggota organisasi melalui proses komunikasi. Gaya kepemimpinan menganut komunikasi dua arah sehingga informasi yang mengalir dari atasan ke bawahan menjadi efektif.

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan sendiri didasari oleh berbagai indikator seperti sifat, watak, temperamen, kepribadian dan kebiasaan pemimpin. Gaya kepemimpinan juga merupakan perilaku dari seorang individu untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Blanchard (2020), ada empat model dalam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Direktif

Model pertama yaitu direktif, dimana pemimpin lebih banyak memberikan arahan bukan motivasi kepada bawahannya. Hal tersebut dapat berpengaruh pada tingkat motivasi bawahan itu sendiri. Motivasi bawahan terbilang rendah namun dalam segi kecakapan cukup tinggi. Tekanan yang besar ketika menjalani suatu pekerjaan atau tugas dan bukan berdasar dari kemauan pribadi ketika menjalaninya.

2. Melatih

Model kedua yaitu melatih, dimana pemimpin seimbang dalam memberikan arahan dan juga motivasi kepada bawahannya. Hal tersebut membuat bawahan memiliki kecakapan dan disertai dengan keinginan bekerja yang tinggi. Contoh dari model gaya kepemimpinan ini adalah ketika pemimpin memberikan pelatihan khusus atau membantu bawahan dalam memberikan solusi atas permasalahan yang ada.

3. Suportif

Model ketiga yaitu suportif, dimana pemimpin lebih banyak memberikan motivasi ketimbang arahan. Hal tersebut membuat bawahan memiliki keinginan kerja yang tinggi tapi kecakapan yang dimiliki bawahan rendah. Pemimpin kurang dalam

memberikan pelatihan kepada bawah dalam menghadapi tugas atau pekerjaan agar selesai tepat waktu.

4. Mendelegasikan

Model keempat yaitu, dimana pemimpin kurang dalam memberikan arahan dan motivasi kepada bawahan. Hal tersebut menyebabkan rendahnya kecakapan dan keinginan kerja bawahan sehingga tugas atau pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepat waktu.

Menurut Robbins (2018), gaya kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe, yaitu autokratis, demokratis dan kendali bebas (*laissez-faire*). Tiga gaya kepemimpinan itu adalah sebagai berikut :

1. Autokratis

Pada kepemimpinan autokratis, pemimpin membuat kebijakan dan memberikan perintah secara langsung kepada bawahannya. Menurut Robbins (2018), gaya kepemimpinan ini terpusat kepada pemimpin itu sendiri disertai harapan pribadi terhadap suatu kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan ini cocok ketika keadaan darurat dan ketika bawahan membutuhkan arahan yang pasti dan jelas. Ciri - ciri pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini, yaitu :

- a. Pemimpin kurang memperhatikan apa yang diperlukan dan dibutuhkan bawahannya
- b. Komunikasi tidak bersifat dinamis, komunikasi berjalan secara vertikal ke bawah saja.
- c. Pemimpin yang menunjukkan kemahirannya tidak secara merata. Hanya terlibat ketika anggota kelompoknya aktif.

2. Demokratis

Pada kepemimpinan demokratis, pemimpin mengikutsertakan anggota kelompok atau bawahannya dalam pengambilan suatu keputusan, kebijakan, atau pendelegasian suatu tugas. Pemimpin akan memotivasi anggota kelompoknya 29

untuk berpartisipasi sehingga mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan ini cocok digunakan saat situasi dan kondisi di dalam organisasi rumit dan kompleks sehingga membutuhkan pemecahan masalah yang inovatif. Ciri - ciri pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Pemimpin mengerti dan memberikan perhatian terhadap bawahannya.
- b. Ketika memberikan suatu tugas tidak hanya terfokus pada objektif namun juga memikirkan bawahannya.
- c. Bersikap lebih partisipatif, memposisikan diri sederajat dengan bawahannya untuk berdiskusi.

3. Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Pada kepemimpinan kendali bebas, pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian tugas - tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan ini cocok digunakan ketika pemimpin membutuhkan inovasi dan ide baru dari bawahannya. Ciri - ciri pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Bawahan dapat dengan leluasa dalam pengambilan keputusan.
- b. Pemimpin hanya memberikan dasar, pedoman atau batasan. Sisanya diserahkan kepada bawahannya.
- c. Bawahan dapat memilih keputusan yang sesuai dengan tujuannya.

Menurut White dan Lippit dalam Andiwilaga (2018), gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan situasi dan karakteristik bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

2.4 Motivasi

Menurut Basrowi (2014), motivasi merupakan suatu dorongan secara mental yang berperan dalam menggerakkan individu untuk melakukan pekerjaan berdasarkan kebutuhan dan keinginan individu tersebut. Menurut Fahmi (2016), motivasi merupakan perilaku individu yang berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi merupakan suatu bahan bakar dalam menggerakkan individu melakukan suatu hal. Penting bagi organisasi membangun semangat masing - masing anggota organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan ekosistem kerja yang baik, efektif dan juga menciptakan kepuasan dalam pekerjaan. Pegawai yang termotivasi akan memiliki rasa kepemilikan terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow terkait teori kebutuhan. Teori ini mengatakan bahwa kebutuhan dan keinginan dari manusia tidak sesederhana itu. Disebutkan bahwa kebutuhan dan keinginan manusia sangat kompleks. Teori ini menekankan kepada kebutuhan manusia tak hanya meliputi kebutuhan biologis tetapi juga kebutuhan secara psikologis baik secara materi maupun non materi. Faktor eksternal juga tak kalah penting dimana pegawai membutuhkan lingkungan kerja yang sehat, kompensasi atau insentif yang diberikan sebagai penghasilan utama, mendapatkan supervisi yang baik dari atasan yang bersedia untuk mengarahkan pegawai, memberikan jaminan pekerjaan yang jelas terkait masa depan pegawai. Selain itu pegawai pasti memiliki kerinduan untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam waktu tertentu, tidak selalu tentang insentif yang diberikan namun juga promosi secara status dan tanggung jawab.

Dalam teorinya Maslow juga menambahkan bahwa kebutuhan manusia dibagi menjadi lima yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologi (Physiology)

Kebutuhan hidup ini merupakan yang paling dasar. Dimana manusia bisa melanjutkan hidupnya ketika kebutuhan sandang, pangan dan papannya tercukupi dengan baik. Manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka seperti makan, minum, dan tinggal untuk mempertahankan diri dan biasa disebut sebagai kebutuhan primer.

2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan tentang keamanan baik secara fisik maupun psikologis. Keamanan secara fisik meliputi keamanan tempat kerja maupun keamanan dari dan ke tempat bekerja. Kebutuhan ini dapat dipenuhi jika keselamatan, kesehatan dan transportasi yang didapatkan karyawan dianggap aman. Sedangkan keamanan secara psikologis adalah keamanan akan jaminan hari tua mereka di tempat mereka bekerja.

3. Kebutuhan Sosial (Social)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan dalam bersosialisasi seseorang dengan yang lainnya. Jika hubungan yang dijalin sangat erat maka akan melahirkan suatu kesamaan pola pikir yang tentu akan membuat kelompok kerja yang kompak dan efektif. Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan rekreasi bersama, makan bersama, serta komunikasi interpersonal yang mendalam.

4. Kebutuhan Penghargaan (Esteem)

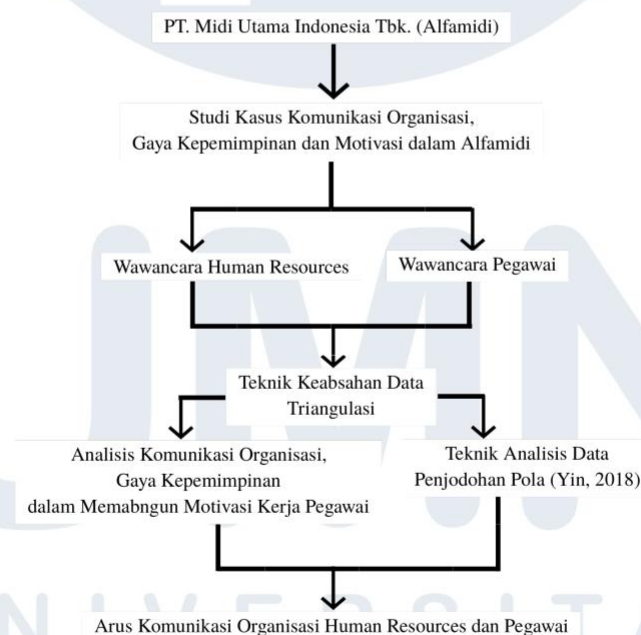
Kebutuhan penghargaan meliputi rasa ingin dihargai atas prestasi yang dicapai. Sebuah pengakuan dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang. Maslow membagi kebutuhan tentang penghargaan jadi dua hal. Pertama, mencakup hasrat dari individu untuk memperoleh kekuatan, rasa

percaya diri, prestasi, kebebasan, kompetensi dan kebebasan. Ini mengimplikasikan bahwa setiap individu ingin dan perlu mengetahui bahwa dirinya mampu menyelesaikan segenap tantangan dalam hidupnya. Kedua, individu butuh penghargaan atas apa yang telah dicapai. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa pujian, pengakuan, hadiah, insentif, status, piagam dan sebagainya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkatan kebutuhan tertinggi. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan untuk berkreasi, memberikan pekerjaan yang menantang, dan lain sebagainya.

2.4 Alur Penelitian



Gambar 2.2 Diagram Alur Penelitian Kualitatif

Sumber : Olahan Penulis (2023)