

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Penelitian Terdahulu**

Dalam tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Dengan demikian, peneliti mendapat rujukan pendukung, pelengkap, serta pembanding dalam menyusun skripsi ini hingga lebih memadai. Selain itu, telaah pada penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran awal mengenai kajian terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

Penelitian ini merupakan penelitian mengenai Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam. Untuk pengembangan pengetahuan, peneliti melakukan tinjauan terhadap penelitian terdahulu mengenai gaya komunikasi dan motivasi kerja.

Hal tersebut penting dilakukan untuk mengetahui teori dan indikator yang dilakukan peneliti terdahulu, sehingga menjadi rujukan bagi peneliti dalam melakukan penelitian.

Setelah peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian terdahulu, berikut peneliti temukan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang gaya komunikasi dan motivasi kerja, yaitu:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Uraian	Fanny Anggriawan (Jurnal)	Jenie Aidina Aprilia (Jurnal)	Ramli (Jurnal)
1.	Universitas	Universitas Mulawarman	Universitas Mulawarman	Universitas Tribhuwana Tunggaladewi
2.	Tahun Penelitian	2017	2019	2015
3.	Judul Penelitian	Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Pln) Persero Area Pelayanan Di Samarinda	Pengaruh Gaya Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Tenaga Pengajar	Gaya Komunikasi Pemimpin Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik
4.	Metode Penelitian	Menggunakan pendekatan penelitian Deskriptif Kualitatif	Menggunakan pendekatan penelitian Kuantitatif	Menggunakan pendekatan penelitian Kualitatif
5.	Hasil Penelitian	Pimpinan PT. PLN (Persero) menggunakan Gaya komunikasi “The Equalitarian Style”, “The Structuring Style”, The Dynamic Style” dan “The Relinquishing Style”.Berdasarkan hasil penelitian	Berdasarkan pada uji koefisien korelasi (R) didapatkan hasil bahwa variabel gaya komunikasi memiliki tingkat hubungan yang sedang dengan variabel motivasi kerja. Serta	Gaya komunikasi pemimpin di Kelurahan Tunggulwulung adalah berupa The Controlling Style.Motivasi kerja pegawai di Kelurahan

		<p>yang diperoleh diketahui bahwa gaya komunikasi dan proses penyampaian komunikasi dari pimpinan kepada karyawannya bila dikaitkan dengan teori interaksi simbolik, maka dapat dikatakan sudah mampu memenuhi kebutuhan para pegawai dalam menerima informasi. Makna dari penyampaian komunikasi nya sendiri berjalan dengan lancar, karena pemimpin mampu memposisikan dirinya sebagai seseorang yang dapat berinteraksi menggunakan simbol-simbol dengan bawahannya.</p>	<p>untuk hasil nilai r tersebut, didapatkan hasil bahwa hubungan yang terjadi antara gaya komunikasi dengan motivasi kerja tenaga pengajar Smart and Fun adalah positif. Artinya semakin baik gaya komunikasi maka motivasi kerja tenaga pengajar Smart and Fun akan bertambah.</p>	<p>Tunggulwulung kurang baik. Dampak-dampak dari Gaya komunikasi pemimpin dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Tunggulwulung antara lain koordinasi antara pimpinan dan bawahan tidak berlangsung dengan baik dan hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi kurang harmonis.</p>
6.	Perbedaan	<p>Jurnal ini berfokus penelitian kepada empat tipe gaya komunikasi, sedangkan penelitian penulis berfokus pada lima gaya komunikasi, lalu metode yang digunakan juga berbedanya, jurnal ini menggunakan metode kualitatif sedangkan</p>	<p>Sub variabel yang digunakan untuk variabel Gaya Komunikasi pada jurnal ini menggunakan enam sub variabel, sedangkan penulis menggunakan lima sub variabel.</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan dalam jurnal ini metode Kualitatif, dalam penelitian ini gaya komunikasi yang digunakan pimpinan yaitu gaya komunikasi mengendalikan (the controlling</p>

	penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif.	style)
--	--	--------

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas peneliti berpendapat bahwa ketiga Penelitian tersebut memiliki kaitan yang erat dengan penelitian penulis. Penelitian mengenai bagaimana gaya komunikasi pimpinan dalam suatu organisasi terhadap hal yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan penulis mengenai Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam.

## **2.1.2. Studi Literatur**

### **2.1.2.1. Tinjauan Tentang Ilmu Komunikasi**

Kata “Komunikasi” berasal dari bahasa Latin, *communic*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar katanya *communis* adalah *communico*, yang artinya berbagi (Stuart 1983 dalam Pengantar Ilmu Komunikasi, Rismawaty et al., 2014:65). Dalam hal ini yang dibagi adalah pemahaman bersama melalui pertukaran pesan. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia. Dan bahkan komunikasi telah menjadi suatu fenomena bagi terbentuknya suatu masyarakat atau komunitas yang terintegrasi oleh informasi, dimana masing-masing individu dalam masyarakat itu sendiri saling berbagi informasi untuk mencapai tujuan

bersama. Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampai pesan dan orang yang menerima pesan. (Suwardi 1986:13 dalam Rismawaty et al., 2014:65)

Menurut The Dorson mengatakan dalam buku Pengantar Ilmu Komunikasi (2014:69) bahwa:

“Komunikasi adalah proses pengalihan informasi dari satu orang atau orang dengan menggunakan simbol-simbol tertentu kepada satu orang atau kelompok lain. Proses pengalihan informasi tersebut selalu mengandung pengaruh tertentu. Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik”.

Sedangkan Bernard Berelson dan Gary A. Steiner mendefinisikan komunikasi, sebagai berikut:

“Komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, simbol, emosi, keterampilan, dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang disebut komunikasi”.

Berbicara tentang definisi komunikasi, tidak ada definisi yang benar atau yang salah. Seperti juga model atau teori, definisi harus dilihat dari kemanfaatan untuk menjelaskan fenomena yang didefinisikan dan mengevaluasinya. Beberapa definisi mungkin terlalu sempit, misalnya “Komunikasi adalah penyampaian pesan melalui media elektronik”, atau terlalu luas, misalnya “Komunikasi adalah interaksi antara dua pihak atau lebih sehingga peserta komunikasi memahami pesan yang disampaikannya”

Banyak definisi komunikasi diungkapkan oleh para ahli dan pakar komunikasi seperti yang di ungkapkan oleh Raymond S Ross yang

terdapat didalam buku “Speech Communication: Fundamentals and Practice” Komunikasi adalah proses menyortir dan mengirimkan simbol-simbol tertentu yang bertujuan untuk membantu pendengarnya memahami apa yang komunikator maksudkan.

Jadi dalam berkomunikasi bukan sekedar memberitahu, tetapi juga berupaya mempengaruhi agar seseorang atau sejumlah orang melakukan kegiatan atau tindakan yang diinginkan oleh komunikator, akan tetapi seseorang akan dapat mengubah sikap pendapat atau perilaku orang lain, hal itu bisa terjadi apabila komunikasi yang disampaikannya bersifat komunikatif yaitu komunikator dalam menyampaikan pesan-pesan harus dimengerti dan dipahami oleh komunikan untuk mencapai tujuan komunikasi.

Maka menurut definisi komunikasi, dapat diambil bawah komunikasi adalah proses interaksi yang dijalin dari komunikator kepada komunikan untuk menyampaikan pesan atau informasi yang bermakna yang mempengaruhi komunikan, dapat mengubah sikap, pendapat, perilaku orang lain atau menghasilkan feedback.

### **1. Unsur-unsur Komunikasi**

- **Komunikator** (*pengirim pesan*)

Pengirim pesan yang dimaksud disini adalah manusia yang mengambil inisiatif dalam berkomunikasi. Pesan disampaikan komunikator untuk mewujudkan motif komunikasi.

- **Komunikasikan**

Komunikasikan disebut juga penerima. Dalam konteks komunikasi massa, komunikasikan disebut khalayak, tujuan, pemirsa, pendengar, pembaca, target sasaran.

- **Pesan**

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda. Dalam bahasa Inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata message, content atau information.

- **Saluran komunikasi dan media komunikasi**

Saluran komunikasi adalah jalan yang dilalui pesan komunikator untuk sampai kepada komunikannya, yaitu tanpa media (nonmediated communication yang berlangsung face-to-face, tatap muka) atau dengan media. Media yang dimaksud disini adalah media komunikasi. Media komunikasi dilihat dari jumlah target komunikannya dapat dibedakan atas media massa dan non media massa.

- **Efek**

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan

sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang, karena pengaruh juga bisa diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

- **Umpan balik**

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima. Akan tetapi, sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima. Misalnya, sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum dikirim, atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan itu mengalami gangguan sebelum ke tujuan. Hal-hal seperti ini menjadi tanggapan balik yang diterima oleh sumber.

## **2. Fungsi Komunikasi**

### **1. Fungsi Informasi (information function)**

Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, dan pedoman yang disampaikan seseorang dalam suatu organisasi untuk menjalankan pekerjaannya.

### **2. Fungsi perintah dan intruksi (*Comand and instructive function*)**

Fungsi ini merupakan fungsi komunikasi antara atasan dan bawahan.

### **3. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi (*influence and persuasion function*)**

Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

### **4. Fungsi integrasi (*Integrative function*)**

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antara rekan kerja

### **5. Fungsi pengungkapan emosi (*Emotional exspresion*)**

Komunikasi yang mengungkapkan perasaan seseorang, misalnya sedih, senang, riang, marah, dan lain sebagainya.

### **6. Fungsi Evaluative (*Evaluation function*)**

Adalah komunikasi yang berfungsi untuk memberikan laporan, dari bawahan kepada atasan.

### **3. Konteks Ilmu Komunikasi**

Komunikasi tidak berlangsung dalam ruang hampa-sosial, melainkan dalam konteks atau situasi tertentu. Secara luas konteks disini nerarti semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi, yang terdiri dari:

1. Aspek bersifat fisik seperti iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, jumlah peserta komunikasi, dan alat yang tersedia untuk menyampaikan pesan.
2. Aspek psikologis, seperti sikap, kecenderungan, prasangka, dan emosi para peserta komunikasi
3. Aspek sosial, seperti norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya; dan keempat, aspek waktu, yakni kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam).

Indikator paling umum untuk mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteksnya atau tingkatnya adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi. Maka diketahuilah *komunikasi intrapribadi, komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok (kecil), komunikasi publik, komunikasi organisasi, dan komunikasi massa.*

#### **2.1.2.2. Tinjauan Tentang Komunikasi Interpersonal**

##### **a. Definisi Komunikasi Interpersonal**

Berikut adalah beberapa pengertian komunikasi interpersonal menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

- **G.R Miller dan M. Steinberg (1975):** Komunikasi interpersonal dapat dipandang sebagai komunikasi yang terjadi dalam suatu hubungan interpersonal.
- **Judy C. Pearson, dkk (2011) :** Komunikasi interpersonal sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna antara-paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar.
- **Joseph A. DeVito (2013):** Komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain.
- **Ronald B. Adler, dkk (2009):** Komunikasi interpersonal adalah semua komunikasi antara dua orang atau secara kontekstual komunikasi interpersonal.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan dalam suatu hubungan interpersonal antara dua orang atau lebih, baik secara verbal maupun nonverbal, dengan tujuan untuk mencapai kesamaan makna.

### **2.1.2.3 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi**

R.Wayne Pace dan Don Faules mendefinisikan komunikasi organisasi yang di terjemahkan oleh Deddy Mulyana dalam bukunya yang

berjudul Komunikasi Organisasi Strategi meningkatkan kinerja perusahaan, bahwa komunikasi organisasi adalah :

“Pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu, suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hubungan hirarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan”(Pace & Faules, 2010:17)

### **1. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi memiliki empat fungsi, yaitu:

#### **a. Fungsi Informatif**

Dalam fungsi informatif organisasi dipandang sebagai suatu sistem pengelolaan informasi yang berupaya memperoleh informasi sebanyak - banyaknya dengan kualitas yang sebaik-baiknya dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh oleh setiap orang dalam organisasi diharapkan akan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing. Melalui penyebaran informasi ini setiap orang di dalam organisasi menjadi mengerti akan tata cara serta kebijaksanaan yang diterapkan pimpinan.

#### **b. Fungsi Regulatif**

Fungsi regulatif berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berperan dalam fungsi ini, yaitu: a. Atasan atau orang-orang yang berada pada puncak pimpinan (tatanan manajemen) adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi. b. Berhubungan dengan peran regulatif pada

dasarnya berorientasi pada kerja artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dan batasan mengenai pekerjaannya.

### **c. Fungsi Persuasif**

Fungsi persuasif lebih sering dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan apalagi kekerasan. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih memilih untuk mempersuasi bawahannya daripada member perintah. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar.

### **d. Fungsi Integratif**

Untuk menjalankan fungsi integratif, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi, sedangkan saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja.

Diharapkan melalui media komunikasi tersebut, anggota organisasi dapat memahami setiap kebijaksanaan pimpinan dan selanjutnya diharapkan mereka akan menjalankan tugas dengan baik, artinya setiap anggota organisasi tersebut akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan bersama dan yang paling utama adalah munculnya rasa memiliki terhadap organisasi (Sendjaja, 2010:51).

## **2. Tujuan Komunikasi Organisasi**

Pada dasarnya komunikasi organisasi bertujuan untuk mengetahui dan memahami proses, prinsip dan arus komunikasi yang ada di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Tujuan komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Memahami peristiwa komunikasi di dalam organisasi
- b. Mengetahui prinsip dan keahlian komunikasi yang berlangsung dalam organisasi baik arus komunikasi vertical yang terdiri dari *download communication* dan *upward communication* serta komunikasi horizontal. (Djuarsa dalam Lucyanti 2010:53).

## **3. Arus Komunikasi Organisasi**

Dalam berkomunikasi organisasi terdapat beberapa arus komunikasi yang terjadi, diantaranya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara orang-orang dengan

jabatan yang sama, serta komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi.

Menurut R. Wayne dan Don F Faules dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* mengemukakan empat jenis arus informasi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut :

### **1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi kebawah memiliki tujuan untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul dikarenakan kesalahpahaman informasi, mencegah kurangnya informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Berikut Pengklasifikasian lima tipe komunikasi ke bawah yaitu:

#### **a. Instruksi tugas**

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan, dilakukan oleh mereka dan bagaimana melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana

karyawan diharapkan menggunakan pertimbangannya, keterampilan, dan pengalamannya.

#### b. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

#### c. Ideologi Pesan

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

#### d. Informasi Pesan

Informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi rasional.

#### e. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji tetapi dapat juga berupa kritikan atau peringatan terhadap pegawai.

Pada dasarnya terdapat 5 (lima) jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan terhadap bawahan sebagai berikut;

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai, dan
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

## **2.) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi ke semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas memiliki tingkat komunikasi yang tidak terlalu intensif. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini

mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap pegawai, tipe pesan adalah integrasi dan pembaharuan. Dapat dikatakan, komunikasi pada tingkatan ini merupakan sarana atau mekanisme umpan balik (*feedback*) dari bawahan kepada atasan.

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi dan dianggap penting karena beberapa alasan, yaitu :

- a. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong bawahan untuk mengutarakan pendapat mereka atas ketidaksepeahaman tugas ataupun sistem sehingga pimpinan mengetahui permasalahan yang terjadi yang terkadang dapat menghambat proses berjalannya suatu organisasi.
- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta

saran-saran mengenai hal-hal yang berhubungan dengan organisasi.

e. Komunikasi ke atas mengizinkan pimpinan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

f. Komunikasi ke atas membuat bawahan memiliki rasa memiliki dan merasa ikut terlibat dalam berbagai proses organisasi yang terjadi.

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Hal tersebut dikarenakan banyaknya kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Beberapa kesulitan diantaranya sebagai berikut:

a. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan pimpinannya.

b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah-masalah mereka. Pimpinan dapat saja tidak berespons terhadap masalah karyawan dan bahkan menahan

beberapa komunikasi ke atas, karena akan membuat pimpinan kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.

c. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi ke atas.

d. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Pimpinan terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya. Kombinasi dari perasaan-perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan.

### **3. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)**

Komunikasi horizontal adalah petukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi di arahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi yang terkadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktifitasaktifitas. Ide dari banyak orang yang biasanya akan lebih baik dibandingkan ide yang berasal dari satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik. Dalam merancang suatu program latihan atau program hubungan dengan masyarakat, anggota-anggota dari bagian perlu saling membagi informasi untuk membuat perencanaan apa yang akan mereka lakukan.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan danmoral dari karyawan.
4. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.

5. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut. (Pace & Faules, 2010:184).

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal dikarenakan bahwa organisasi yang agak lebih otoliter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horizontal bawahan menjadi tergantung kepada informasi yang disampaikan secara vertikal. Pemerintahan yang otoriter adalah contoh yang ekstrem yang mengontrol komunikasi horizontal. (Pace & Faules, 2010:184).

Sebaliknya dapat pula dilihat bahwa apabila komunikasi horizontal terlalu berkembang serta tidak terkontrol. Bila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugas-tugasnya (Pace & Faules, 2010:184).

#### **2.1.2.4. Tinjauan Tentang Pimpinan**

Manusia mengucapkan atau menulis kata-kata untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan yang memotivasi, menyatakan belas kasihan, menyatakan amarah dan pesan agar suatu perintah bisa cepat dikerjakan. Semua kombinasi tersebut adalah “Gaya Komunikasi”, gaya yang berperan untuk menentukan batas-batas tentang kenyataan dunia yang sedang dihadapi, tentang relasi dan sesama, tentang hubungan dengan suatu konsep tertentu. Keterampilan berkomunikasi melalui gaya komunikasi mengisyaratkan kesadaran diri pada level yang tinggi. Setiap orang mempunyai gaya komunikasi yang bersifat personal, yang merupakan ciri khas seseorang dalam berkomunikasi. Dengan kata lain, gaya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian yang terdapat didalam diri setiap manusia yang susah untuk diubah. (Jurnal Fanny Anggriawan 2017: 265)

Seorang pemimpin akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin disini menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya seorang pemimpin yang memiliki tiga pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai, yang merupakan gaya dasar yang pada dasarnya harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi. (Jurnal Fanny Anggriawan 2017: 265)

Menurut John Kotter seperti dikutip dalam Robbins (2009), pemimpin adalah pihak yang menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu pandangan ke depan, setelah itu mengarahkan bawahan dengan cara mengkomunikasikan pandangan tersebut serta menginspirasi mereka untuk melewati tantangan. Maka, organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif, yang bisa mengkomunikasikan visi yang dimilikinya serta menginspirasi bawahan untuk mengatasi segala hambatan.

Empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2009) adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut (Chan, et al., 2001):

- a. Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik. Dengan kata lain kepemimpinan seperti ini memberikan pengarahan spesifik mengenai cara-cara penyelesaian tugas, penetapan jadwal, peraturan, dan standar definitif yang harus dipenuhi karyawan.

- b. Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja.
- c. Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan.

#### **2.1.2.5. Tinjauan Tentang Karyawan**

Karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencaharian. Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas di dalam perusahaan tidak akan terlaksana. (Jurnal Fanny Anggriawan 2017: 266)

Menurut Hasibuan (dalam Manullang, 2002), berpendapat bahwa karyawan adalah orang penjual jasa, baik pikiran atau tenaga dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan menurut Subri (dalam Manullang, 2002), karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

#### **2.1.2.6. Tinjauan Tentang Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi atau communication style akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan berbagi informasi dan gagasan. Gaya komunikasi atau communication style didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu pula. (Djuarsa, 2004:414).

Gaya komunikasi juga dapat dipandang sebagai meta-message yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi. Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. (Gudykunst & Ting-Toomey, dalam Liliweri 2015:255).

Ada 6 gaya komunikasi menurut Sendjaja Djuarsa dalam buku Teori Komunikasi yaitu:

### ***1. Controlling Style***

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah (one way communication).

Pihak-pihak yang memakai gaya komunikasi ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha menjual gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. Gaya komunikasi ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak efektif pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif

sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula. (Djuarsa, 2004:414)

Gaya komunikasi dimana pengirim menyisakan sedikit ruang, atau bahkan tidak ada ruang bagi penerima untuk memberikan umpan balik atau balasan. Mereka mengatur orang-orang mengenai apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan. Mereka dengan gaya komunikasi ini menggunakan otoritas mereka untuk membujuk dan mempengaruhi orang untuk menjalankan perintah. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara kasar, menyenangkan ataupun simpatik.

Ciri-ciri orang yang memiliki gaya komunikasi *controlling style* :

- a. Lebih mengutamakan pengirim pesan dibanding berbagai pesan.
- b. Tidak tertarik pada umpan balik atau *feedback* kecuali dapat digunakan untuk kepentingan pribadi.
- c. Komunikasi satu arah, tidak peduli dengan pandangan negatif orang lain.
- d. Menggunakan kekuasaan untuk memaksa mengendalikan orang lain untuk mematuhi pendapatnya. (Liliweri, 2015)

## ***2. Equalitarian Style***

Aspek penting komunikasi adalah adanya landasan kesamaan. Gaya komunikasi ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tulisan yang bersifat dua arah (two-way communication). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi ini dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam nuansa yang rileks, santai dan normal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam ruang lingkup kerja. Gaya komunikasi ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantara para anggota dalam suatu organisasi. (Djuarsa, 2004:414-417)

Gaya komunikasi ini memfasilitasi komunikasi dua arah dimana informasi saling dibagi. Gaya komunikasi ini juga mendorong peserta untuk menanggapi, memberikan umpan balik dan mengekspresikan ide-ide mereka sehingga menciptakan suasana koperasi dan sehat. Mereka dengan

gaya ini menunjukkan perhatian yang tulus kepada orang lain dan lebih santai serta informatif dalam berinteraksi. Gaya ini cenderung menghasilkan hubungan lebih akrab dalam organisasi dan kesepakatan pengambilan keputusan.

Ciri-ciri orang dengan gaya komunikasi *Equalitarian* :

- a. Menjamin tindakan berbagai informasi diantara para anggota dalam organisasi.
- b. Arus penyebaran pesannya bersifat dua arah (*two-way communication*).
- c. Komunikasi dilakukan secara terbuka.
- d. Mampu membina hubungan baik dengan orang lain, baik pribadi maupun dalam lingkungan hubungan kerja.
- e. Memiliki sikap kepedulian yang tinggi. (Liliweri, 2015:269)

### **3. Structuring Style**

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang

lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. (Djuarsa, 2004:414-417)

Gaya komunikasi ini umumnya digunakan untuk tujuan komunikasi yang spesifik dan membawa koordinasi untuk organisasi. Orang dengan gaya komunikasi ini akan cenderung mengutip prosedur, aturan main, jadwal kerja, tujuan dan standar untuk segala kegiatan yang akan dilakukan.

Ciri-ciri orang dengan *Structuring Style*:

- a. Terstruktur.
- b. Memantapkan perintah untuk tujuan organisasi.
- c. Mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi. (Liliweri, 2015:269)

### ***3. Dynamic Style***

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaan berorientasi pada pekerjaan. Gaya komunikasi ini sering dipakai oleh juru kampanye atau supervisor yang membawahi para wiraniaga. Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat atau lebih baik. Gaya

komunikasi cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.(Djuarsa, 2004:414-417)

Gaya komunikasi ini merupakan pendekatan “berenergi tinggi” karena melibatkan penggunaan kata-kata dan frase untuk memotivasi orang lain agar mendapatkan inspirasi demi mencapai tujuan tertentu. Mereka cenderung berbicara lebih singkat, langsung, jujur dan terbuka.

Ciri-ciri *Dynamic Style* :

- a. Agresif
- b. Orientasi pekerjaan pada tindakan
- c. Dapat menstimulasi pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga jenis komunikasi seperti ini digunakan untuk mengatasi masalah yang kritis.(Liliweri, 2015:269)

### ***5. Relinquishing Style***

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan memberikan perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender akan bekerja sama

dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebarkannya.(Djuarsa, 2004:414-417)

Gaya ini sangat terbuka untuk ide-ide sejauh ide tersebut dapat mentransfer tanggung jawab komunikasi kepada penerima. Gaya komunikasi ini bekerja dengan baik ketika pengirim dan penerima sama-sama tertarik untuk membawa perccakapan tentang sesuatu ke masa depan.

Ciri-cirinya :

- a. Cenderung menerima saran dan pendapat orang lain, daripada pemberi perintah.
- b. Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain.(Liliweri, 2015:269)

## **6. *Withdrawl Style***

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi konkrit adalah ketika seseorang mengatakan “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, pernyataan ini bermakna dia ingin melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan

untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam komunikasi organisasi.(Djuarsa, 2004:414-417)

Gaya komunikasi ini adalah gaya komunikasi di mana individu dapat menunjukkan ketidaktertarikan dia secara penuh untuk berpartisipasi dalam proses komunikasi yang membawa dia ke depan. Terkadang orang-orang yang memiliki gaya ini tampil dengan niat baik (mereka berpikir dan mencoba membangun hubungan baik), juga sebagai taktik demi mengakhiri hal-hal tersisa yang dapat merusak “hubungan” di antara mereka. Gaya ini timbul karena kurangnya komunikasi karena orang dengan gaya ini cenderung tidak mau terlibat dalam percakapan dan menghambat keefektivan komunikasi.

Ciri-cirinya :

- a. Menghindari berkomunikasi dengan orang lain.
- b. Mencoba melepaskan tanggung jawab (Liliweri, 2015:269).

#### **2.1.2.7. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (1999) dalam Romli (2011:71), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi sangat dibutuhkan pada

setiap karyawan di dunia kerja. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai (Romli, 2011:73).

Menurut Frederick Herzberg (1996) dalam (Robbins, Stephen P., 2008:218) ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor intrinsik (kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja) dan faktor ekstrinsik (kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja).

#### Faktor Motivator (Intrinsik)

- a. Tanggung jawab (responsibility), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b. Kemajuan (advancement), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri (the work it self), besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
- d. Pencapaian (achievement), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (recognition), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya. (Robbins, 2008:218).

Motivator berkaitan dengan kepuasan kerja namun tidak dengan ketidakpuasan kerja. Jadi untuk membuat pegawai bekerja lebih keras,

manajer harus memusatkan perhatian pada motivator (R. W. dan D. F. F. Pace, 2015:123).

Frederick Herzberg (dalam Sedamaryanti, 2008: 233) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (motivation factor) yang disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemeliharaan (maintenance factor) yang disebut dengan dissatisfier atau extrinsic motivation.

Selanjutnya Faktor pemuas menurut Frederick Herzberg yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (condition intrinsic) antara lain:

- 1) Prestasi yang diraih (achievement)
- 2) Pengakuan orang lain (recognition)
- 3) Tanggungjawab (responsibility)
- 4) Peluang untuk maju (advancement)
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri (the work itself)
- 6) Kemungkinan pengembangan karier (the possibility of growth)
- 7) Gaji (Sedamaryanti, 2008: 233).

Sedangkan faktor pemelihara (maintenance factor) disebut juga hygiene factor merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah menurut Frederick Herzberg yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, yang meliputi:

- 1) Kompensasi
- 2) Keamanan dan keselamatan kerja
- 3) Kondisi kerja
- 4) Status
- 5) Prosedur perusahaan
- 6) Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.  
(Sedamaryanti, 2008:233).

#### Jenis-Jenis Motivasi

Pada dasarnya, motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya bisa dalam berbagai bentuk atau cara. Jenis jenis motivasi kerja karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

### 1.) Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk rangsangan yang dapat menjadikan seseorang lebih bergairan dan produktif. Insentif sebagai motivasi kerja dilakukan dengan pengaturan suatu kondisi dan situasi untuk meningkatkan motif kerja karyawan. Seperti: a. insentif yang bersifat material, seperti pemberian tambahan uang lembur, gaji, upah atau barang kebutuhan sehari-hari. b. insentif yang bersifat immaterial, misalnya pemberian kenaikan jabatan, piagam, penghargaan dan lainnya. (Sumaryati, 2009)

### 2.) *Carrot and Stick Approach*

Prinsip motivasi ini dilakukan dengan bentuk hadiah dan hukuman. Jadi, bagi karyawan yang telah menunjukkan aktivitas atau kreativitas yang baik, ia diberikan hadiah atau reward. Sebaliknya, bila karyawan menunjukkan penurunan terhadap aktivitas kerja, maka ia diberi semacam hukuman atau *punishment*.

Pendekatan motivasi seperti ini cukup populer dalam kepemimpinan perusahaan. Pendekatan ini biasa dikenal dengan prinsip carrot and stick approach atau pendekatan wortel dan tongkat.

### 1.) Pendekatan Kemanusiaan

Pendekatan kemanusiaan ini maksudnya dilakukan dengan membuat pendekatan yang lebih akrab. Sehingga, komunikasi yang sifatnya formal dalam hubungan antar individu bisa jadi lebih informal.

Bentuk pendekatan kemanusiaan ini merupakan perpaduan dari pendekatan yang efektif. Sebab, di dalam manajemen terdapat hierarki dan jenjang kewenangan yang tetap harus disadari serta ditaati oleh masing - masing pejabat dan juga staf.

## 2.) Supervisi

Supervisi ini adalah bentuk sub sistem dari kegiatan manajemen. Prinsipnya adalah upaya untuk menggali, memanfaatkan, serta mengembangkan sumber daya manusia dengan cara mengadakan bimbingan penyuluhan, wawancara diskusi, pertemuan staf, pengarahan dan lain sejenisnya.

Supervisi ini biasanya dilakukan dengan cara pengendalian langsung dari atasan. Sebagai contoh, bentuk kunjungan kerja di lapangan atau yang biasa dikenal dengan istilah inspeksi mendadak atau sidak alias *inspection and on the spot check*.

## 3.) Pembinaan Disiplin

Pembinaan disiplin ini bertujuan agar jiwa disiplin bisa tertanam pada masing -masing karyawan. Artinya, terdapat kematangan proses

belajar serta kesadaran untuk menerima kekuasaan serta kontrol dari atasan maupun perusahaan. Konsep disiplin juga bisa dilakukan dengan beberapa jalan, seperti :

- a. Pembinaan disiplin secara otoritas, ini dilakukan dengan penciptaan disiplin dengan jalan pemberian perintah yang harus dilaksanakan tanpa adanya alternatif keputusan.
- b. Pembinaan disiplin secara bebas (anarchi), adalah bentuk disiplin di mana bawahan dapat menentukan bentuk disiplin yang dikehendakinya, sedangkan pihak atasan menerima apa saja kemauan dari bawahannya.
- c. Pembinaan disiplin secara demokratis, adalah bentuk pembinaan disiplin yang dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan situasi dari bawahan. Akan tetapi, tetap tidak meninggalkan prinsip legalitas yang berlaku pada perusahaan dan negara.  
(Sumaryati, 2009)

### **Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori Dua Faktor juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori hygiene-motivator. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor

hygiene dan motivator serta membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor-faktor instrinsik antara lain prestasi (achievement), pengakuan (recognition), tanggungjawab (responsibility), kemajuan (advancement), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang.

Teori dua faktor dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Hygiene Factors

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai dissatisfiers

atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. Hygiene factors (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

#### b. Motivation Factors

Menurut Herzberg (Robbins, 2001), hygiene factors (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada motivation factors (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Motivator factor 3 berhubungan dengan aspek – aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan job content atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor – faktor yang termasuk di sini adalah :

(1) Achievement (keberhasilan menyelesaikan tugas)

- (2) Recognition (penghargaan)
- (3) Work it self (pekerjaan itu sendiri)
- (4) Responsibility (tanggung jawab)
- (5) Possibility of growth (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
- (6) Advancement (kesempatan untuk maju)

Herzberg berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi para karyawan, akan tetapi pula tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan karyawan.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Kerangka Pemikiran merupakan alur pemikiran peneliti yang dibuat dalam bentuk skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatar belakangi penelitian ini. Hal ini disusun dengan menggabungkan teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

### **2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel X dan Y yaitu **Gaya Komunikasi** dan **Motivasi Kerja** yang akan dijabarkan sebagai berikut:

Menurut Norton dalam buku Alo Liliweri menjelaskan gaya komunikasi merupakan proses kognitif yang mengakumulasikan bentuk suatu

konten agar dapat dinilai secara makro. Setiap gaya selalu merefleksikan bagaimana setiap orang menerima dirinya ketika dia berinteraksi dengan orang lain (Liliweri, 2015:255).

Gaya komunikasi juga dapat dipandang sebagai meta-message yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi. Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. (Gudykunst & Ting-Toomey, dalam Liliweri 2015:255).

Gaya komunikasi atau communication style yaitu tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindak berbagi informasi dan gagasan. Serta gaya komunikasi mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen sewaktu mereka mencoba mempengaruhi bawahan. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula (Fajar, 2009:128).

Selanjutnya peneliti menelaah mengenai variabel Y dengan model motivasi kerja. Menurut Hasibuan (1999) dalam Romli (2011:71), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi sangat dibutuhkan pada

setiap karyawan di dunia kerja. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai (Romli, 2011:73).

Menurut Frederick Herzberg (1996) dalam Robbins (2008:218) ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor intrinsik (kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja) dan faktor ekstrinsik (kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja).

### **2.2.2. Kerangka Pemikiran Konseptual**

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat Sejauhmana Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintahan Kabupaten Agam. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

Variabel X yaitu **Gaya Komunikasi** apabila di aplikasikan pada defenisi menurut Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam Fajar (2009:129).

#### **1. Gaya Komunikasi Mengendalikan (Controlling Style)**

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan, ditandai dengan adanya suatu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah (Fajar, 2009:129).

#### **2. Gaya Komunikasi Dua Arah (Equalitarian Style)**

Gaya komunikasi ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta mampu membina hubungan baik dengan orang lain, baik pribadi maupun dalam lingkungan hubungan kerja (Fajar, 2009: 130).

### **3. Gaya Komunikasi Berstruktur (Structuring Style)**

Gaya komunikasi ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan, guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagai informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. (Fajar, 2009: 130-131).

### **4. Gaya Komunikasi Dinamis (Dynamic Style)**

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, ini disebabkan karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. (Fajar, 2009: 131).

### **5. Gaya Komunikasi Melepaskan (Relinquishing Style)**

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima pesan, pendapat atau gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. (Fajar, 2009: 131)

Selanjutnya peneliti mengaplikasikan Variabel Y mengenai **Motivasi**. Teori motivasi menurut Frederick Herzberg (1996) dalam Robbins (2008:218):

### **1. Tanggung jawab (responsibility)**

Besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.

### **2. Kemajuan (advancement)**

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.

### **3. Pekerjaan itu sendiri (the work it self)**

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

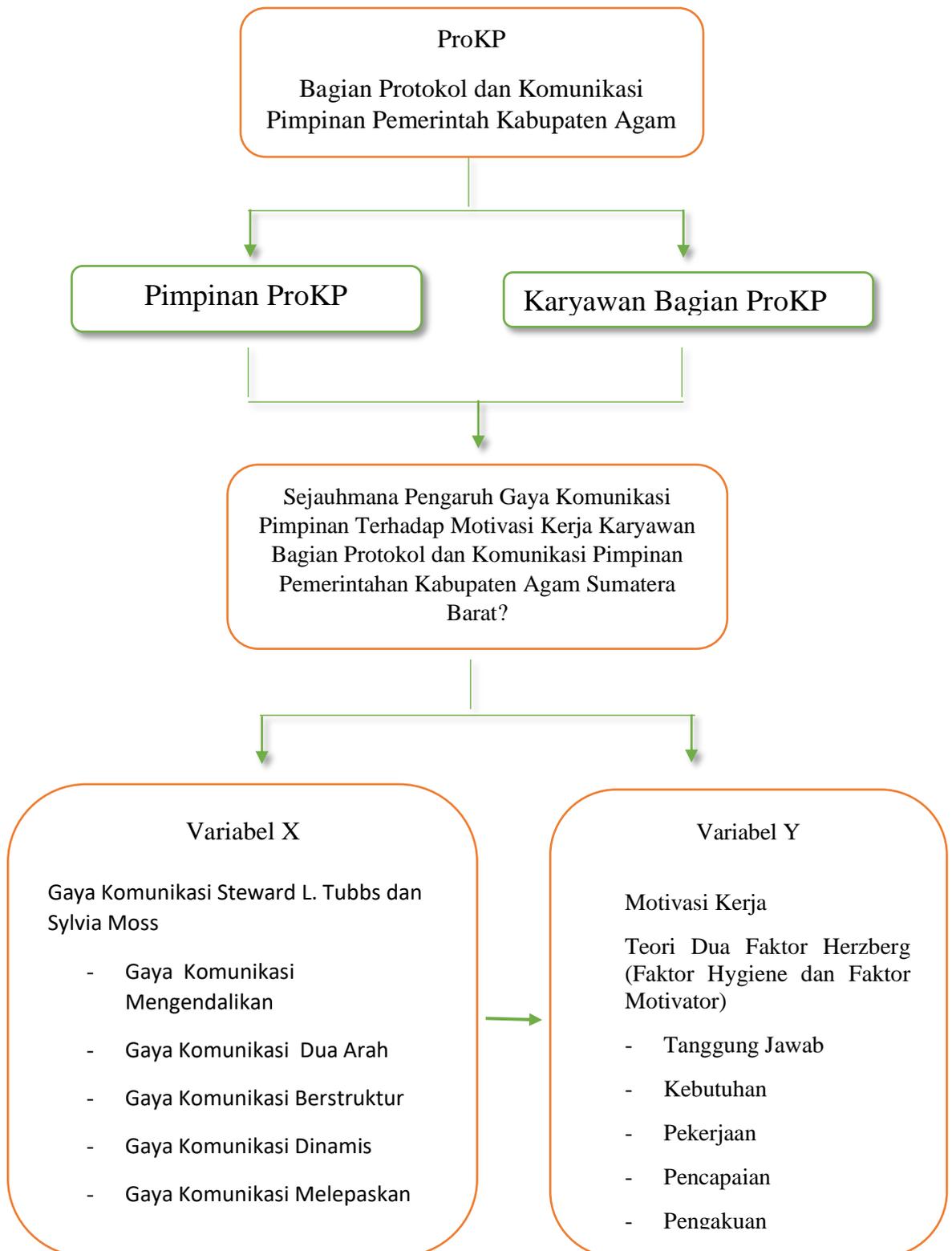
### **4. Pencapaian (achievement)**

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.

## **5. Pengakuan (recognition)**

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya. (Robbins, 2008:218)

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**



*Sumber: peneliti, 2021*

## 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang dianggap besar kemungkinannya menjadi jawaban yang benar. Definisi hipotesis menurut Husein Umar adalah Pernyataan Sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak. (Umar, 2006: 62).

Menurut pola metode ilmiah, setiap riset terhadap suatu obyek hendaknya dibawah tuntutan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya didalam kenyataan, percobaan dan praktek.

Hipotesis kerja ( $H_1$ ) menyatakan hubungan antara variabel X dan variabel Y, sedangkan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X dan Variabel Y.

Untuk mempermudah maka akan dijabarkan hipotesis menjadi beberapa hipotesis:

### 2.3.1. Hipotesis Induk

1.  $H_1$ : Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.
2.  $H_0$ : Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

### 2.3.2. Sub Hipotesis

1. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Mengendalikan** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Mengendalikan** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

2. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Dua Arah** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Dua Arah** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

3. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Berstruktur** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Berstruktur** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

4. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Dinamis** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Dinamis** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

5. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Melepaskan** Pimpinan Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi Melepaskan** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Motivasi Kerja** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

6. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Tanggung Jawab** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Tanggung Jawab** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

7. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Kebutuhan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Kebutuhan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

8. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Pekerjaan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Pekerjaan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

9. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Pencapaian** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Pencapaian** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.

10. H<sub>1</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Berpengaruh maka **Pengakuan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Berpengaruh.

H<sub>0</sub>: Jika **Gaya Komunikasi** Pimpinan Tidak Berpengaruh maka **Pengakuan** Karyawan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Pemerintah Kabupaten Agam Tidak Berpengaruh.