

BAB II

LANDASAN KONSEPTUAL

Landasan konseptual adalah seperangkat definisi, konsep, serta proposisi yang telah disusun dengan rapi serta sistematis dan dapat memberikan cara untuk memandang segala permasalahan secara komprehensif, terpercaya, empiris dan dapat diuji, berikut landasan konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan ada beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Akan tetapi ada persamaan dan perbedaan dari judul, metode, dan hasil yang diteliti. Adapun beberapa penelitian terdahulu yakni sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Maria Gracia Putri Epu pada tahun 2020 dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BANK NTT”. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank NTT dengan menggunakan teori kepemimpinan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan pengukuran skala Likert 5 poin.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT Bank NTT dengan jumlah responden sebanyak 50 responden.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan alat uji SPSS 24. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (<https://e-journal.uajy.ac.id>)

2. Penelitian yang dilakukan Oleh Faradhina Maulina Fitri pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Kas Cabang Pemuda Surabaya”. Ada dua persoalan yang hendak dikaji dalam penelitian ini, yaitu (1) Apakah ada pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Kas Cabang Pemuda Surabaya, (2) Jika ada, sejauh mana pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara kantor Kantor Kas Cabang Pemuda Surabaya?

Populasi penelitian ini adalah semua pegawai Bank Tabungan Negara Kantor Kas Cabang Pemuda Surabaya, yaitu sejumlah 42 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif yang bertujuan untuk menguji sebuah hipotesis pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan untuk

memperkuat atau menolak hipotesis yang ada. Hasil penelitian diketahui bahwa : (1) Tidak ada pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Kas Cabang Pemuda Surabaya. (2) Hasil yang didapat nilai signifikan regresi sebesar 0,231 lebih besar dari standar signifikan 0,005, menjelaskan H_0 diterima dan H_a ditolak. Dan kontribusi variabel gaya komunikasi terhadap variabel Y kinerja karyawan sebesar 3,6 % dan 96,4 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Adapun rekomendasi yang diberikan peneliti meliputi dua hal : (1) rekomendasi bagi kepala kantor kas menguasai gaya komunikasi equalitarian karena gaya komunikasi ini ditemui sebagai gaya komunikasi yang paling sesuai digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. (2) Untuk meneliti kantor kas Bank Tabungan Negara Cabang Pemuda dibutuhkan waktu, tenaga, dan kesabaran dari peneliti. Sebab kerja mereka yang berjenis bidang pelayanan, tidak menentu dalam pelayanan nasabah menjadi sedikit hambatan dalam pengambilan data. (<https://digilib.uinsby.ac.id/>)

Dari dua penelitian terdahulu yang penulis ambil, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dijalankan oleh penulis. Yang menjadi persamaan yakni sama-sama membahas terkait dengan gaya komunikasi pimpinan dan yang menjadi perbedaannya adalah dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif sedangkan kedua penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Terdapat beragam pengertian berkaitan dengan komunikasi untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dari sudut pandangnya. Maka berikut ini adalah beberapa definisi mengenai komunikasi antara lain :

1. Carl I. Hovland :

Komunikasi adalah proses dimana seseorang menyampaikan perangsang yang berbentuk lambang- lambang dalam rangka untuk merubah perilaku seseorang atau orang lain (Mudjiono, 2013: 6).

2. Gerald R. Miller :

Komunikasi pada dasarnya penyampaian pesan yang disengaja dari sumber terhadap penerima dengan tujuan mempengaruhi tingkah laku pihak penerima (Djuarsa Sendjaja, 2004: 121).

3. Onong Uchjana Effendy :

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pernyataan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain sebagai konsekuensi dari hubungan sosial (Mudjiono, 2013: 7).

Komunikasi dapat dinyatakan sebagai upaya seseorang untuk merubah, mempengaruhi, dan memberikan ide, gagasan, perasaan dan perilaku orang lain agar terdapat persamaan pengertian sesuai dengan yang dikehendakinya, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat dilakukan dengan isyarat, lisan, tertulis, visual maupun audio visual.

Komunikasi dikatakan minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Menurut Effendy (2009: 9), dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif, yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dan lain-lain.

Komunikasi tidak hanya dapat dijelaskan sebagai pertukaran pesan, namun sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar fakta, data, dan ide. Rudolph F. Verderber mengemukakan fungsi komunikasi sebagai fungsi sosial, untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan; dan fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu. Pengambilan keputusan dapat dilakukan sesuai kehendak diri, dan setelah berkonsultasi dengan pihak lain atau mendapatkan informasi dari pihak lain (Mulyana, 2008 : 5).

2.2.2 Komunikasi Organisasi

Berkomunikasi dapat diartikan sebagai usaha untuk mencapai suatu kesamaan arti atau persepsi yang lain, dengan adanya komunikasi kita berusaha untuk mencoba untuk berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan. Hambatan yang sering kita temui dalam proses komunikasi adalah kita sering mempunyai makna yang berbeda terhadap

tujuan atau arti yang sama. Berkaitan dengan organisasi ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi :

1. *Schein* mengatakan bahwa : Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab (Muhammad, 2000: 23).
2. *Robbins* menyatakan bahwa : Organisasi adalah struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama (Stephen, 2002: 3)

Perumusan organisasi menurut dua pendapat yang sama- sama dikemukakan adalah organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Pengertian komunikasi organisasi menurut Joseph A. Devinto adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesandi dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal (Abdullah, 2010: 5). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi, dengan kata lain komunikasi formal adalah komunikasi menurutstruktur yang meliputi: komunikasi ke bawah, ke atas dan horizontal. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Bagi sistem organisasi, komunikasi informal dapat membantu menerjemahkan pengarahan pimpinan ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan.

Stewart L Tubbs dan Moss mengatakan, beberapa ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan (Abdullah, 2010: 6).

Dengan demikian komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hierarki jenjang dan pembagian kerja atau peran, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan horizontal. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas.

1. Arus komunikasi vertikal

- a) *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan.

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Menurut Lewis komunikasi ke bawah berfungsi untuk : a.) Menyampaikan tujuan, b.) Merubah sikap, c.) Membentuk pendapat, d.) Mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul akibat salah informasi, e.) Mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi.

- b) *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan.

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi adalah untuk

memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Menurut Pace komunikasi ke atas berfungsi untuk :

- 1) Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana sebaiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan
- 3) Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- 4) Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- 5) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

2. Arus Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan,

seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Menurut Djuarsa Sendjaja fungsi arus komunikasi horizontal adalah (Djuarsa S. 2014: 133): a.) Memperbaiki koordinasi tugas, b.) Upaya pemecahan masalah, c.) Saling berbagi informasi, d.) Upaya memecahkan konflik, e.) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal yang dimana masing-masing mempunyai tugas dan fungsi. Dan komunikasi organisasi merupakan serangkaian tindakan atau perilaku sekelompok orang yang terjadi secara sistematis, berkaitan satu sama lain dalam kurun waktu dan tujuan yang telah ditetapkan, bersifat dinamis, yang selalu mengalami perubahan dan terjadi secara terus menerus.

Dalam organisasi melibatkan banyak faktor, antara lain dapat mencakup pelaku seperti atasan dan bawahan, pesan berupa instruksi meliputi bentuk, isi dan cara penyampaian, saluran atau alat yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan, waktu tempat, hasil atau akibat yang terjadi, serta situasi dan kondisi pada saat sebuah organisasi harus terdapat suatu proses komunikasi.

2.3 Gaya Komunikasi

2.3.1 Pengertian Gaya Komunikasi

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, gaya merupakan tenaga yang sanggup menggerakkan sesuatu, kekuatan, kesanggupan, sikap, gerak, gerik, lagak yang menandai ciri seseorang, gerakan tertentu yang diatur untuk menarik perhatian orang lain. Gaya komunikasi adalah kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan. Setiap sikap diri mencerminkan beberapa gaya komunikasi yang dapat dikenali (Sunarti, 2008: 16-17).

Setiap orang mempunyai gaya komunikasi yang bersifat personal, yang merupakan gaya khas seseorang dalam berkomunikasi. Sehingga gaya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian yang terdapat didalam diri setiap manusia yang sukar untuk diubah. Untuk memahami gaya berkomunikasi maka setiap orang harus berusaha menciptakan dan mempertahankan gaya komunikasi personal sebagai ciri khas pribadinya. Gaya itu sendiri merupakan suatu kepribadian yang terdapat pada setiap diri manusia. Sehingga sangat sulit untuk memaksa orang mengubah gaya komunikasi itu sendiri. Hal tersebut dikarenakan memaksa seseorang untuk mengubah gaya komunikasi yang dimilikinya tidaklah gampang karena gaya komunikasi itu sendiri telah melekat pada kepribadian seseorang (liliweri, 2014: 308).

Sedangkan gaya komunikasi pimpinan adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, dengan kata lain cara atau bagaimana seorang pimpinan/atasan berkomunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu. Gaya komunikasi pimpinan pada satu kelompok tertentu dapat diterapkan dan bisa juga tidak dapat diterapkan pada kelompok yang lain tergantung pada karakteristik kelompok yang dipimpinnya.

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. Gaya seorang pemimpin memiliki tiga pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai, yang merupakan gaya dasar yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi (Prasetia, 2013: 503).

2.3.2 Macam-Macam Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi merupakan kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan seseorang untuk menggambarkan suatu kondisi tertentu. Setiap sikap diri mencerminkan beberapa gaya komunikasi yang dapat dikenal. Sendjaja Djuarsa (2014: 414-417) dalam buku *Teori Komunikasi* mengklasifikasi enam gaya komunikasi, antara lain:

1. *The Controlling Style* (Gaya Mengendalikan)

Gaya Komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku pikiran dan tanggapan orang lain. Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication*, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya untuk berbagi pesan. Sehingga pesan yang diterima tidak berusaha “menjual” gagasan untuk dibicarakan bersama, namun lebih pada menjelaskan kepada orang lain mengenai apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik.

2. *The Equalitarian Style* (Gaya Persamaan)

Aspek penting gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan. Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Setiap anggota dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana rileks, santai dan informal. *The equalitarian style* ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif untuk memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks.

3. *The Structuring Style* (Gaya Penataan)

Gaya komunikasi yang terstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang

harus dilakukan. Pengiriman 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.

4. *The Dynamic Style* (Gaya Dinamis)

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengiriman pesan (sender) memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action- oriented). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik.

5. *The Relinquishing Style* (Gaya Melepaskan)

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

6. *The Withdrawal Style* (Gaya Penarikan)

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan atau kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. The withdrawal style seringkali bermakna untuk mencoba melepaskan tanggung jawab atau dapat diindikasikan sebagai suatu keinginan

untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Tabel 2. 1 Gaya Komunikasi

GAYA	KOMUNIKATOR	MAKSUD	TUJUAN
<i>Controlling</i>	Memberikan perintah, butuh perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
<i>Equalitarian</i>	Akrab, hangat	Menstimulus orang lain	Menekankan perhatian bersama
<i>Structuring</i>	Objektif tidak memihak	Menstimulasi lingkungan kerja, menetapkan struktur	Menekankan ukuran, prosedur, aturan yang dipakai
<i>Dynamic</i>	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan singkat
<i>Relinquishing</i>	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
<i>Withdrawal</i>	Independent atau berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

(Sumber: Djuarsa Sendjaja, 2004)

2.4 Pimpinan

Suradinata (1997:11) berpendapat bahwa pimpinan adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.5 Motivasi

2.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan atau rangsangan atau daya penggerak yang ada dalam diri seseorang. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Istilah motivasi merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong tindakan (Wayne Pace, 2006:199). Motivasi merupakan alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Robbins dalam Sentot Imam Wahjono mendefinisikan Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Para ahli manajemen sepakat bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu karena dua sebab yaitu kemampuan

(ability) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh karena pengalaman, pendidikan dan pelatihan, serta dari gerak refleks secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia.

2.5.2 Kepemimpinan dan Motivasi

Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang berbeda, meski memiliki tautan dalam konteks kerja dan interaksi antar-manusia organisasional. Keith Davis mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan dapat melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Jadi, dapat diartikan bahwa antara kepemimpinan dengan motivasi memiliki ikatan yang kuat.

Dari rumusan diatas, keterkaitan antara kepemimpinan dengan motivasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Tanpa kepemimpinan, organisasi tidak lain adalah sekelompok manusia yang kacau. Manusia organisasional baik dalam kapasitas masing-masing dan terutama sebagai anggota kelompok, dituntut dapat memacu upaya pencapaian tujuan organisasi yang sekaligus bagian dari tujuan dirinya. Kehadiran pimpinan memungkinkan manusia organisasional dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Atas dasar itu, manusia organisasi perlu diarahkan dan dimotivasi oleh pimpinannya agar dapat bekerja

secara efektif dan efisien, dengan akuntabilitas tertentu.

- 2) Kepemimpinan berkaitan dengan kepengikutan. Kepengikutan (*followership*) adalah bagian yang paling penting dalam usaha melahirkan perilaku organisasi yang sesungguhnya. Bahkan ada yang mengatakan bahwa pada hakikatnya kepemimpinan adalah kepengikutan (*leadership is followership*). Manusia pengikut disini tidak dapat diartikan sebagai robot, melainkan mereka adalah manusia biasa yang memiliki perasaan, kebutuhan, harapan dan aspek manusiawi lainnya. Tanpa pemahaman terhadap aspek-aspek manusiawi yang dipimpin, kepemimpinan akan gagal.
- 3) Kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi. Kompetensi bawahan antara lain tercermin dari motivasi kerjanya. Dia bekerja disebabkan dua kemungkinan yaitu benar-benar terpenggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas-tugas itu. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, yaitu manusia mempunyai seperangkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan yang paling dasar(biologis) sampai kepada taraf kebutuhan paling tinggi dan aktualisasi diri. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang adalah gaya kepemimpinan dengan demikian, kepemimpinan dapat pula berarti kemampuan memberi motivasi kepada bawahan (Sudarwan Danim, 2004:18-19).

2.5.3 Upaya-Upaya Memotivasi Karyawan

Ada beberapa kegiatan yang dilakukan administrator atau manajer untuk memberikan motivasi kepada bawahannya. Konsep ini muncul dari anggapan (*basic assumption*) bahwa motivasi karyawan (*employee motivation*) muncul karena berbagai faktor di atas. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi bawahan adalah sebagai berikut:

- a. Rasa hormat (*respect*). Berikan rasa hormat secara adil, demikian juga penghargaan. Adil dapat diberikan berdasarkan aspek prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan atau dasar hormat yang sama kepada semua orang. Pimpinan akan memberikan penghargaan kepada karyawan atas dasar prestasi, kepangkatan, pengalaman dan sebagainya.
- b. Informasi (*information*). Berikan informasi kepada bawahan mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara mereka melakukannya. Informasikan standar prestasi, tentukan dan beritahukan apa yang harus diperbuat. Kebanyakan karyawan bertanya mengenai “apa yang harus mereka perbuat” bukan mengatakan “kami memang suka berbuat begitu.” Berikan penjelasan tentang kesalahan-kesalahan mereka secara edukatif dan persuasif.
- c. Perilaku (*behavior*). Usahakan mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan dan dengan demikian dia mampu membuat bawahan berlaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh

organisasi. Berikan pujian kepada bawahan yang rajin dan berprestasi, sehingga mereka berusaha lebih baik.

d. Hukuman (*punishment*). Berikan hukuman kepada staf yang bersalah di ruang yang terpisah. Jangan menghukum bawahan di depan orang lain, baik di depan rekan kerja maupun orang luar. Hukuman yang diberikan di depan orang lain dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat

e. Perintah (*command*). Perintah yang diberikan kepada bawahan sebaiknya bersifat tidak langsung (*non-directive command*). Adakalanya perintah yang di-iya-kan, karena disampaikan secara salah akibatnya di-tidak-kan. Berikan perintah laksana ajakan dan jika perlu diawali dengan contoh.

f. Perasaan (*sense*). Interaksi antara atasan dengan bawahan adalah interaksi antar manusia. Manusia adalah insan yang penuh perasaan. Tanpa mengetahui bagaimana harapan bawahan dan perasaan apa yang ada pada diri mereka, sangat sukar bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan, perasaan yang dimaksud antara lain rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersatu, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok dan rasa mencapai prestasi.

Sebenarnya masih banyak upaya yang mungkin dilakukan oleh administrator atau manajer untuk membangkitkan atau mempertinggi motivasi bawahan. Pimpinan yang kompeten akan mencapai berbagai cara

membangkitkan motivasi bawahan dalam proses kerja (Sudarwan Danim, 2004 : 41-42).