

# KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Oleh: FX. SUPRIYONO

## Abstrak

Komunikasi adalah proses dimana pihak-pihak saling menggunakan informasi dengan untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerus rangsangan dan pembangkitan balasannya. Bentuk komunikasi dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu. Atau dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Tujuan dari motivasi ini, jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Komunikasi adalah proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Hasil analisis untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Pengaruh positif menunjukkan bahwa jika komunikasi yang meliputi penetapan tujuan, pembuatan dan pelaksanaan keputusan, pengukuran prestasi kerja, perekrutan dan pengembangan staf, pelayanan pelanggan, dan berinteraksi dengan peraturan yang ada semakin baik akan semakin meningkatkan kinerja perawat. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap organisasi. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja dipengaruhi peluang untuk pengembangan, pengakuan yang pantas, kemungkinan untuk keberhasilan pelaksanaan, upah yang lebih tinggi, tunjangan yang lebih baik, keselamatan kerja akan semakin meningkatkan organisasi. Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan semakin meningkatkan motivasinya. Hasil analisis juga menunjukkan komitmen organisasi pengaruh terhadap motivasi artinya semakin baik komitmen organisasi yang didukung oleh motivasi yang tinggi akan semakin meningkatkan komunikasi kepemimpinan. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi pengaruh motivasi terhadap pimpinan, artinya komitmen organisasi dengan motivasi atau dengan kata lain komitmen organisasi memperkuat hubungan antara motivasi dengan pimpinan.

Kata kunci : kepemimpinan, komunikasi dan motivasi dalam organisasi

## A. Latar Belakang

Membangun sistem pendidikan nasional secara bermutu adalah sebuah gairah dan pandangan hidup bagi kelembagaan pendidikan yang menerapkannya. Masalahnya adalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk membangun sistem pendidikan nasional yang tentunya demi peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Petters dan Austin (Sallis, 2006: 169) dalam bukunya *A Passion for Excellence* meyakinkan mereka dalam penelitiannya bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka singkat dengan MBWA (*management by walking about*) atau manajemen dengan melaksanakan. Konsep MBWA ini menekankan pentingnya kehidupan pemimpin dan pemahaman akan pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Keinginan untuk bermutu, untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja. Petters dan Austin (Sallis, 2006: 170-171) memberikan pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul *Excellence in School Leadership*. Mereka memandang bahwa pemimpin organisasi membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini, yaitu :

- a. Visi dan Simbol-simbol. Pemimpin organisasi harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. Untuk para peserta diklat. Istilah ini sama dengan “dekat dengan pelanggan”. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin organisasi harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para widiaiswara, peserta diklat dan staf institusi.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme adalah sifat-sifat yang merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin organisasi.

Dari penjelasan di atas, tampak jelas bahwa pemimpin organisasi dalam sebuah kelembagaan harus mengusahakan inisiatif untuk bermutu sebagai wujud usaha membangun sistem organisasi. Masalahnya, apakah peran pemimpin organisasi dalam sebuah kelembagaan sudah mengusahakan inisiatif bermutu, termasuk mutu terpadu (*Total quality management*)? Terkait dengan mutu perlu memperhatikan fungsi utama pemimpin organisasi yang disampaikan oleh Sallis (2006: 173-174), yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi;
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu;
- c. Mengkomunikasikan pesan mutu;
- d. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi;
- e. Mengarahkan perkembangan karyawan;
- f. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti-bukti yang nyata;
- g. Memimpin inovasi dalam institusi;
- h. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat;
- i. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural;
- j. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Selanjutnya kaitannya dengan kepemimpinan organisasi tentunya berhubungan dengan aspek perilaku kepemimpinan organisasi dalam memperdayakan para Widaiswara untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya. Sedangkan hubungannya pemberdayaan widaiswara dengan pemberian wewenang untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Menurut pendapat Spanbauer (Sallis 2006: 174-175) yang secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

- a. Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di organisasi bergantung pada pemberdayaan para widaiswara dan staf lain yang terlibat dalam proses

pembelajaran. Para widiaiswa diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.

- b. Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam organisasi. Komitmen menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang terhadap masing-masing dan setiap tindakan.
- c. Pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang interaktif.
- d. Pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta.
- e. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu widiaiswa dan para administrator untuk bekerja sama dalam satu kelompok tim. Jika diperhatikan tampak bahwa arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan perlunya pemimpin bagi pemberdayaan.

Beliau telah menyampaikan pengarahan bagi kepemimpinan organisasi tentang perlunya kemampuan menciptakan lingkungan organisasi yang baru dan komitmen terhadap kemajuan dalam membangun sistem organisasi. Selanjutnya dalam kesimpulan aspek penting peran pemimpin organisasi dalam memberdayakan widiaiswa menurut Spanbauer (Sallis, 2006: 176-177) mengharuskan para pemimpin organisasi:

- a. Melibatkan para widiaiswa dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- b. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- c. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.

- d. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada pelanggan, pelajar, orang tua, dan partner kerja.
- e. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu parawidiaiswara tidak sesuai dengan pendekatan manajemen *top down*
- f. Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada widiaiswara dan pekerja teknis.
- g. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara tiap orang yang terlibat di organisasi.
- h. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negoisasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- i. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rendah diri.
- j. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- k. Memberikan teladan yang baik dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- l. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- m. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- n. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal dan kepada para pelanggan.

Dari pendapat di atas, tentunya banyak yang didapat dan harus menjadi catatan penting untuk ditindaklanjuti oleh pemimpin organisasi untuk membangun kualitas dan standardisasi pendidikan nasional. Namun tentunya kesemua ini kembali pada niat dan motivasi para pimpinan organisasi itu sendiri. Dalam hal ini tentunya harus menjadi kesadaran diri bagi setiap pemimpin dalam membangun kelembagaan pendidikan di tanah air ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan dalam makalah ini adalah Variabel manakah yang paling dominan dalam memengaruhi Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi dalam Organisasi?

## **C. Kajian Pustaka**

### **1. Kepemimpinan dalam Organisasi**

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dubrin (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama (Stoner dalam *Wordpress*). Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (James D. Mooney dalam *Wordpress*). Organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. (Chester I. Bernard dalam *Wordpress* ). Sondang P. Siagian, mendefinisikan " organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan". Malayu Hasibuan mengatakan " organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.". Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara

sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu (*Wordpress*).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Davis (1985) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Menurut House (1971), terdapat 4 macam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan Direktif. Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kinerja.
2. Kepemimpinan Suportif. Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan Partisipatif/Konsultatif. Berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat pengambilan keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) ketegasan, atau Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas



(*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) ketegasan, atau manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah. 6) inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Sedangkan menurut Handoko (1995:294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko,1995:295) para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi.

Komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan, ya itu pendekatan perilaku dan pendekatan sikap (Panggabean, 2001 dalam jurnal Wijayanti dan Winarna, 2004). Dalam pendekatan sikap, perhatian para peneliti adalah terhadap manifestasi dari komitmen yang tegas. Seorang karyawan menjadi terikat kepada organisasi karena *sunk cost* (gaji dan fasilitas yang merupakan fungsi dari usia dan masa kerja). Mereka akan sangat merasa rugi jika mereka pindah kerja. Sedangkan dalam pendekatan sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu pernyataan dimana seorang karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya. Karyawan tersebut ingin tetap menjadi anggota



organisasi dalam rangka memfasilitasi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuannya. Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidak - hadiran dan angka perputaran karyawan. Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya (Mathieu dan Zajac dalam Supriyono, 2005).

## 2. Komunikasi

Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris "*communication*" berasal dari bahasa Latin "*communicatio*" dan perkataan ini bersumber pada kata "*communis*". Kata *communis* mengandung arti sama, maksudnya sama makna. Sedangkan bentuk dari kata kerja "*communicatio*" adalah "*communicare*" yang artinya bermusyawarah, berunding atau berdialog. Aliran informasi di suatu organisasi dibagi menjadi dua dimensi yakni komunikasi secara internal dan eksternal. Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan. Muhammad (2001) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai. Sebaliknya, komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi. Muhammad (2001) menyatakan bahwa terdapat 3 bentuk komunikasi internal yaitu:

1. Komunikasi Kebawah (*Downward Communication*). Yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hierarki adalah komunikasi kebawah. Tipe-tipe komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Instruksi tugas. Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual dan program latihan tertentu.
  - b. Rasional. Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pemimpin mengenai bawahannya.
  - c. Ideologi. Pesan mengenai ideologi ini adalah perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi, sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
  - d. Informasi. Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
  - e. Balikan. Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.
2. Komunikasi Keatas (*Upward Communication*). Adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan karyawan, sikap dan perasaan karyawan tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai. Jika arus informasi keatas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya. Komunikasi keatas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut:
- a. Dengan adanya komunikasi keatas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan karyawan.

- b. Arus komunikasi keatas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
  - c. Komunikasi keatas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
3. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*). Komunikasi horizontal ini sangat intern antar bagian yang memiliki tingkat sekuensi kerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal (hubungan-hubungan kerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan. Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:
- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadangkadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
  - b. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi.
  - c. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

### 3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Gibson *et al.* (1996) menyatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam diri seorang individu yang kemudian menggerakkan dan mengarahkan perilakunya. Menurut Maslow (1994), motivasi kerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai murni hanya timbul dari dalam diri seorang karyawan (motivasi internal) ataukah

motivasi berasal dari luar karyawan yang bersangkutan (motivasi eksternal). Menurut Zainun (2004), motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Motivasi sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

#### a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Inti dari teori ini adalah kebutuhan itu tersusun dalam bentuk hierarki atau penjenjangan. Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih sebelum memenuhi kebutuhan tertinggi. Menurut Lussier (1996), kebutuhan manusia yang dikembangkan oleh Abraham Maslow diklasifikasikan atas lima tingkat dan masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), merupakan hierarki kebutuhan paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, tempat tinggal dan pakaian yang dapat dipenuhi dengan gaji yang diterima.
2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Security and Safety Needs*), kebutuhan ini meliputi keamanan, keselamatan kerja dan kelangsungan pekerjaan, serta jaminan hari tua.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), yaitu kebutuhan persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*), meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi yang dicapai, pengakuan atas kemampuan dan keahlian.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*), merupakan hierarki kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi diri.

## b. Teori ERG Alderfer

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer dijadikan dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut George dan Jones (2002), Teori Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yang perlu dipenuhi sebagai sumber motivasi kerja dan ini untuk melengkapi teori yang dikemukakan oleh Maslow, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
2. Kebutuhan akan hubungan (*Relatedness Needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*).
3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs*), dalam keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau mengingatkan kemampuan untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Organisasi yang terdiri kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerjasama dapat berjalan baik maka semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya sendiri.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapaitujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para staf adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi pemimpin organisasi kepada staf maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Arifin (2003:58), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan ; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Kata Motivasi berasal dari kata Latin “*Motive*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organism yang menyebabkan organism itu bertindak atau berbuat. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. W.H. Haynes dan J.L Massie dalam Manulang (2001:165) mengatakan “*motive is a something within the individual which incities him to action*”. Pengertian ini senada dengan pendapat The Liang Gie bahwa motive atau dorongan batin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja. Kata motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan doongan. Motivasi dapat pula berarti sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hasibuan (1996:72), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Robbins (1996:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Wahjosumidjo (1984:50) motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

*Helleriegel* dan *Slocum* dalam Abi Sujak (1990:249), mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja

atau organisasi. Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi. Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Jadi untuk mendorong produktivitas kerja yang optimal maka pimpinan organisasi harus mempertimbangkan ketiga faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Wahjosumidjo (1994:95) mengatakan: "Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik."

Selanjutnya faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motive yang asalnya dari kata motivasi. Jadi dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya penggerak seseorang untuk melakukan tindakan. Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1996:75). Antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan;



6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi itu bersifat abstrak yaitu tidak terlihat secara kasat mata, sehingga hanya dapat diketahui melalui tingkah laku atau perbuatan seseorang. Timbulnya motivasi karena adanya dorongan untuk mencapai atau mewujudkan sasaran-sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas-aktivitas para individu, faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan, motif-motif, dan drive-drive. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pelaku, arah, tujuan, dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja. Dapat juga disimpulkan "Motif dan motivasi dapat mendorong, menggerakkan aktivitas individu untuk berbuat, bekerja, mengerjakan sesuatu dalam suatu organisasi".

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

1. Teori Kebutuhan Maslow. Arifin (2003:63), Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia
  - b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.

- c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicitacitakannya.

Robbins (1989:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya. Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

2. Teori Motivasi Mc. Clelland. Dalam kutipan Hasibuan (1999:162-163) Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*=*n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=*n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugastugasnya.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power* = *n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk

mencapai dasar kebutuhan yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

3. Teori Harapan. Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: 1) setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). 2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*), 3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*). Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha. Sementara itu Nadler dan Lawler dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:125), atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah. Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil. Guru sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhankebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg, McClelland dan Vroom, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya.

Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri ( motivasi instrinsik ), sesuai dengan pendapat G.R Terry dalam Winardi (1971:67), bahwa “Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar”. Oleh Karena itu motivasi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah motivasi berprestasi karena motivasi ini berkaitan erat dengan tercapainya tujuan pendidikan.

4. Paul dan Blanchard (1996:276) mengemukakan, motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Smith and Cinny mengemukakan motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan, dan ganjaran untuk mencapai tujuan. Sedang Davis & Newstroom (2000: 88), motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan untuk mencapai tujuan. *Robert Glasgow* dalam Davis & Newstroom (2000 :88) menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berkembang dan tumbuh, serta ingin berhasil. Karakteristik pegawai yang berorientasi prestasi, mereka bekerja keras apabila mereka memandang pekerjaan akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu.

#### **D. Pembahasan**

Gaya kepemimpinan partisipatif ditandai dengan komunikasi dua arah dan pengambilan keputusan turut melibatkan staf/karyawan. Hal tersebut terlihat pada saat rapat untuk menetapkan kebijakan, dimana selalu melibatkan perwakilan tiap seksi untuk menghadiri rapat dan menanyakan kepada perwakilan tiap seksi mengenai masalah-masalah yang terjadi, dan didiskusikan bersama untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Gaya kepemimpinan partisipatif pun mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja karena tidak ada staf/karyawan yang mempunyai motivasi rendah dalam gaya kepemimpinan tersebut. Walaupun hanya beberapa staf/karyawan yang memandang atasannya mempunyai gaya

kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan delegatif, staf/karyawan mempunyai motivasi yang Tinggi. Namun gaya kepemimpinan tersebut tergolong jarang diterapkan oleh pemimpin, hanya saja jika terdapat banyak pekerjaan yang belum terselesaikan biasanya atasan menerapkan gaya kepemimpinan tersebut. Pendelegasian tersebut biasanya dalam memberikan perintah lembur kepada staf/karyawan. Terdapatnya motivasi yang tinggi pada gaya kepemimpinan delegatif, dikarenakan pada umumnya staf/karyawan bersedia untuk lembur yang dapat menambah penghasilan staf/karyawan.

Tingkat motivasi yang berbeda-beda antar staf/karyawan. Motivasi tersebut mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan. Gaya kepemimpinan konsultatif ditandai dengan atasan yang mempunyai perhatian terhadap staf/karyawan dan pekerjaan yang sama besar. Gaya kepemimpinan konsultatif biasanya diterapkan atasan dalam hal mempromosikan staf/karyawan yang berprestasi. Perhatian atasan terhadap pekerjaan biasanya dengan memberikan keterangan-keterangan yang cukup jelas sehingga membuat pekerjaan menjadi lebih cepat. Hal tersebut tidak lepas dari peran atasan dalam memberikan pengarahan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan konsultatif pun mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja karena semua staf/karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan tidak ada karyawan yang mempunyai motivasi rendah dalam gaya kepemimpinan konsultatif. Walaupun ada beberapa karyawan yang mempunyai motivasi yang sedang terhadap gaya kepemimpinan tersebut.

Gaya kepemimpinan konsultatif lebih cenderung sering diterapkan atasan dalam memimpin walaupun pada situasi tertentu atasan juga menerapkan gaya kepemimpinan direktif, partisipatif dan delegatif. Hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan konsultatif dan motivasi kerja karyawan terlihat dari tidak ada karyawan yang mempunyai motivasi yang rendah terhadap gaya kepemimpinan tersebut. Sebagian besar staf/karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, walaupun ada beberapa staf/karyawan yang mempunyai motivasi yang sedang. Gaya kepemimpinan konsultatif biasanya diterapkan atasan dalam hal mempromosikan staf/karyawan yang berprestasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif terlihat pada saat rapat untuk menetapkan kebijakan, dimana selalu melibatkan perwakilan tiap seksi untuk menghadiri rapat

dan menanyakan kepada perwakilan tiap seksi mengenai masalah-masalah yang terjadi, dan didiskusikan bersama untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Gaya kepemimpinan partisipatif pun mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja karena tidak ada karyawan yang mempunyai motivasi rendah dalam gaya kepemimpinan tersebut. Walaupun hanya beberapa staf/karyawan yang memandang atasannya mempunyai gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan delegatif biasanya diterapkan dalam memberikan perintah lembur kepada staf/karyawan. Terdapatnya motivasi yang tinggi pada gaya kepemimpinan delegatif, dikarenakan pada umumnya karyawan bersedia untuk lembur yang dapat menambah penghasilan karyawan.

## **E. Kesimpulan dan saran**

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan observasi yang dilakukan dapat di simpulkan yang paling dominan adalah kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer adalah gaya kepemimpinan konsultatif. Namun, gaya-gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan delegatif juga diterapkan dalam hal-hal dan situasi tertentu. Pada saat menerapkan peraturan kerja, atasan menerapkan gaya kepemimpinan direktif, dengan melakukan pengawasan yang ketat dan memberikan sanksi terhadap staf/karyawan yang melanggar. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan atasan pada saat rapat menetapkan kebijakan, karena atasan menganggap ide, saran dan kritik dari karyawan merupakan masukan yang sangat berarti. Gaya kepemimpinan delegatif, biasanya diterapkan atasan jika ada pekerjaan yang belum terselesaikan, dan mendelagasikannya kepada karyawan untuk bekerja lembur.
2. Tingkat motivasi kerja karyawan tergolong tinggi, yang dilihat bersedianya staf/karyawan untuk bekerja keras, bekerjasama dan bertanggung jawab. Bekerja keras terlihat dari kemauan dari karyawan dalam menerima lemburan dalam bekerja. Kerjasama yang baik antar karyawan terlihat dari saling membantu karyawan jika ada kesulitan dalam bekerja. Adanya rasa kekeluargaan yang sudah melekat membuat staf/karyawan betah bekerja disana, dan menganggap bahwa rekan kerja sudah seperti keluarga sendiri.



Tepat waktunya staf/karyawan pada saat masuk jam kerja dan bersedianya staf/karyawan dalam bekerja lembur untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan merupakan ciri dari rasa tanggung jawab karyawan terhadap peraturan yang dibuat perusahaan.

3. Gaya kepemimpinan konsultatif cenderung menghasilkan motivasi kerja yang tinggi di kalangan staf/karyawan. Namun, penerapan gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan delegatif juga cenderung menghasilkan motivasi kerja yang tinggi. Hal ini karena disamping faktor-faktor motivasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan.

Adapun saran yang dapat dikemukakan berdasarkan kajian ini yaitu sebagai berikut:

1. Atasan sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah ada, namun gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan situasi yang ada pada lingkungan kerja.
2. Atasan diharapkan dapat mempertahankan kondisi motivasi kerja karyawan dengan menciptakan kebersamaan antar karyawan, seperti rekreasi karyawan atau olah raga bersama, guna menjaga keeratan sesama karyawan maupun atasan.

## **F. Daftar Pustaka**

- Abdulsyani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta : Arga.
- Anonim. 2008. *Annual Report*. Bekasi: PT Indofarma (Persero) Tbk.
- Arifin, Bey. 2005. "Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Vol.2. No.1. 16-34.
- Bailey. 1982. *Methods of Social Research*. Edisi ke-2. Newyork: The Free Press
- Bashor, Choirul. 2007. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Gresik. Tuban dengan Variabel Moderator Etos Kerja Spiritual". *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*. Vol.5. No.3.
- Bitterl, Lester R. dan John W. Newstrom. 1994. *Pedoman Bagi Penyelia (Terjemahan)*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada

- PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesi)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10. No.2. 124- 135.
- Buchori, Zainun. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta.
- Burt Nanus. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992).
- Ciptono, Agus dan Zulian Yamit. 2005. "Pengaruh Motif Berprestasi, Motif Berafiliasi dan Motif Kekuasaan terhadap Kinerja Pekerja Pada Kantor BRI Unit Cabang Sleman. *Kajian Bisnis dan Manajemen*. Edisi Khusus on Human Resources. 59-72.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization Theory and Design*. South Westen College Publishing.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc.Graw-Hill Inc. New York.
- Deddy, Mulyana. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Devito, A. Joseph. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta : Professional Books.
- Djati, Sundring Pantja. 1999. "Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.1 No.1. 22-35.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership* (Terjemahan). Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Esti, Berta. A. P. 2009. "Pengaruh Bentuk Komunikasi Menggunakan SMS dan Bertemu Langsung terhadap Tingkat Self-Disclosure pada Mahasiswa", *Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi*,5 (1) : 12-22.
- George, J.M., and G.R. Jones. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey. Ghozali,
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni). Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hakim, Hilman. 2003. *Kepemimpinan Dalam Syariah* [Skripsi]. Bogor : Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Handoko, T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Harlen, H. 2009. "Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. XYZ, Perusahaan Perkebunan Swasta Nasional di Pekanbaru, Riau)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.7 No. 2. 293-304.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta:Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu SP. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Mas Agung. Jakarta.
- Heidjerahman dan Su'ad Husnan. 1996. *Manajemen Personalialia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hersey, Paul Kenneth, H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. 2001. *Management of Organization*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hidayat, Nuryllah. 2005. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Pegawai dalam Organisasi Pemerintahan[Skripsi]. Bogor : Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- House, R.J. 1971. *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly. 321-338.
- Imam. 2001. Analisis Multivariate. Badan Penerbit UNDIP. Semarang. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Jubaedah, Edah. 2009. "Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organisasi". Jurnal Ilmu Administrasi. Vol.VI. No.4. 371-380.
- Kartika, Endo Wijaya dan Thomas S.Kaihatu. 2010. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Restoran Di Pakuwon Food Festival Surabaya)". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.12. No.1. 100- 112.
- Kuncoro, Mudrajad. 2001. Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Manajemen. UPP AMP YKPB.
- Lewa, Eka Idham Lip K. 2005. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon". Kajian Bisnis dan Manajemen. Edisi Khusus on Human Resources. ISSN:1978-3116. 195-216.
- Lussier, Robert N. 1996. *Human Relation in Organization;a skill Building Approach*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Manullang. " *Manajemen Sumber Daya Manusia*", Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Mar'at, Prof. Dr. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Marshall Sashkin. *From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. (New York, NY: The Free Press, 1995).
- Maslow, A. 1994. *Motivasi dan Kepribadian*, Terjemahan. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

- Mathis, R.L dan Jackson. 2001. *Human Resource Management* (Terjemahan) Buku 1. Edisi Kesembilan. Salemba Empat. Jakarta.
- Mayasari. 2008. *Mempelajari Aspek Tata Letak dan Penanganan di PT Indofarma (Persero) Tbk*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Muhammad, Arni. Dr. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Musafir. 2007. "Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Propinsi Gorontalo". *Jurnal Ichsan Gorontalo* Vol.2. No.3. 1104-1118. Universitas Ichsan Gorontalo.
- Mutmainnah, Sri. 2008. "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panen Lestari Internusa Medan". *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*. Vol.III. No.1. 26-29. Universitas Negeri Medan.
- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalialia, Aplikasi dalam Perusahaan*. Djambatan. Jakarta. Nitisemito, Alex. 1998. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nursada, I., Alhabsji, T., Al Musadieq. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.6. No.2. 108-115. Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPF. Yogyakarta.
- Prabu, Anwar M. *"Evaluasi Kinerja SDM"*, Cetakan 4, Refika Aditama, Bandung, 2009.
- Prihatin, Ika. 2009. *"Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Perawat "Rawat Inap" dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada Badan Rumah Sakit Umum Sukoharjo"*, Universitas Setia Budi, Surakarta. Skripsi. Tidak dipublikasikan.
- Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Purwanto, Djoko." *Komunikasi Bisnis*", Edisi kedua, Erlangga, Surakarta, 2003. Puspika Ratih, Widya. 2007. " *Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap Persepsi Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Dr. Soeroto Ngawi*", Universitas Setia Budi, Surakarta. Skripsi. Tidak dipublikasikan.
- Richard D. Irwin Inc. Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Penerbit Andi.Jakarta.
- Rivai. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady, S.H. 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor". *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. Vol.01. No.1 17-26.
- Setiaji, Bambang. 2004. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Program Pasca Sarjana UMS. Surakarta.

- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teknik Menumbuhkan dan Menekan Perilaku Organisasi*. CV.Haji Masagung. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Siagian, Sonsang P. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT Rineka Cipta, Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Singarimbun. Masri. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Yogyakarta : LP3ES.
- Stoner, James AF dan R Edward Freeman. 1994. *Manajemen*. Edisi Kelima. Jilid 2. Jakarta:Intermedia.
- Sudardjat, Giri Yani Djaja. 2007. "Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Recapital Securities di Jakarta". *Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis*. 20-36.
- Sudiro, Achmad dan Nona F. A. Sumanang. 2005. "Pengaruh Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi (Studi Pada PT. Tirta Investama Pandaan)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.3 No.3. 204-211.
- Sugiyono. " *Metode Penelitian Bisnis*", IKAPI, Bandung, 2007. ." *Statistika Untuk Penelitian*", CV Alfabeta, Bandung, 2009.
- Sukmawati, Ferina. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.2 No. 3. 175-194.
- Sunarni, Theresia dan Veni Istanti. 2007. " Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Interbis Sejahtera Palembang". *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 7 No. 2 21-30.
- Supriyono. 2005. "*Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 20 (1): 4056.
- Tampubolon, Biatna D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001- 2001. *Jurnal Standarisasi*. No.9. 106-115.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Wahjosumidjo, 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyu Widyaningsih, Dian Natalia, 2008. "*Pengaruh Disiplin Kerja, Semangat Kerja dan Tim Kerja dengan Senioritas sebagai Moderating variable terhadap*

- Kinerja Karyawan di Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta*", Surakarta. Skripsi. Tidak dipublikasikan.
- Wijayanti, N dan Winarna, J. 20 04. "*Pengaruh Organizational Based Self - Esteem Terhadap Keinginan Pindah: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah*", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 4(2):13D -149.
- Wiriadihardja, H. Moeftie. 1957. *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Wirutomo, Paulus. (2003). *Kepemimpinan Visioner, Makalah disampaikan pada Seminar dan Lokakarya bagi pejabat Struktural Eselon III dan IV di lingkungan Dikdasmen di Bogor*. Tidak dipublikasikan.
- Yasminah, 2002. "*Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Islam Purwokerto* ", Purwokerto.Skripsi. Tidak dipublikasikan.

## BIODATA



Nama : Drs. FX. Supriyono, M.Ds  
Tempat, Tanggal Lahir : Lubuk Linggau, 13 Desember 1965  
NIP : 1965 1213 1994 02 1 001  
Pangkat/Gol./Ruang : Pembina, IV/a  
Jabatan : Widyaiswara Madya  
Instansi : PPPPTK Seni dan Budaya Sleman Yogyakarta  
Alamat Kantor : Jl. Kaliurang Km. 12,5 Kolidon, Sukoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta 55581  
Alamat Rumah : Senowo RT.19 Argorejo, Sedayu Bantul Yogyakarta  
No. HP / Telepon : 081904167600  
E-Mail : Suprisenowo@yahoo.co.id