

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi dapat terjadi dimanapun dan kapanpun, tidak terkecuali dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi didefinisikan oleh Liliweri (2014, hlm.65) sebagai kegiatan berinteraksi seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi dan mempunyai pengaruh pada struktur organisasi dengan atau pengorganisasian. Komunikasi dalam organisasi juga disebutkan sebagai proses untuk menyampaikan ide-ide serta informasi yang terjadi diantara setiap anggota organisasi secara timbal balik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rowe&Mason, 2007, hlm.17). Komunikasi organisasi mempunyai peranan sebagai motivasi, informasi, pengungkapan, pengawasan, dan emosional (Robbin, 1996, hlm.5). Oleh sebab itu setiap organisasi membutuhkan koordinasi satu sama lainnya agar setiap bagian dari organisasi bisa bekerja dengan semestinya dan tidak mengganggu bagian yang lainnya.

Koordinasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya tidak mungkin dihindari karena merupakan kewajiban untuk bekerjasama. Komunikasi atasan dan bawahan dalam organisasi sangatlah penting dalam mendukung kegiatan dalam pekerjaan agar berjalan dengan baik sehingga mencapai tujuan bersama (Zike dkk, 2017, hlm.204). Newstrom dan Davis (2004, hlm.151) menjelaskan jika tidak terdapat komunikasi dalam segala arah di lingkungan kerja, pegawai tidak akan mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, seorang pimpinan tidak bisa mendapatkan masukan informasi dan penyelia tidak bisa memberikan instruksi. Dengan begitu seorang pemimpin atau atasan harus bisa mengkomunikasikan pekerjaannya dengan baik pada bawahannya agar terhindar dari permasalahan ataupun kesalahpahaman serta ambiguitas yang akan muncul.

Kelancaran suatu organisasi dapat dilihat dari kepemimpinan yang dilakukan seorang atasan. Kepemimpinan adalah proses maupun gaya seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi bawahannya sehingga mau mengikuti serta mengerjakan apa yang diperintahkan oleh seorang pemimpin (Wulandari, 2015, hlm.2). Seorang yang mempunyai jabatan sebagai pemimpin memerlukan gaya komunikasi yang tepat dalam

menyampaikan pesan kepada bawahannya agar pesan tersebut diterima dengan baik oleh bawahannya. Pemimpin yang baik juga diharuskan dapat membaca situasi yang dihadapi perusahaan dengan tepat dan menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, sehingga terjadi kesesuaian dengan tuntutan situasi yang dihadapi.

Gaya komunikasi sendiri menurut Saphiere dkk (2005, hlm.5) merupakan cara untuk berkomunikasi secara verbal maupun nonverbal yang di dalamnya meliputi juga cara untuk memberi dan menerima informasi serta pesan dalam situasi tertentu. Seorang yang mempunyai jabatan sebagai pemimpin memerlukan adanya gaya komunikasi yang tepat dalam menyampaikan pesan kepada bawahannya agar pesan tersebut diterima dengan baik oleh bawahannya. Gaya komunikasi seorang pemimpin secara lebih luas dinilai dapat berpengaruh pada komitmen maupun motivasi seorang karyawan sehingga bekerja dengan optimal (Gopal&Chowdhury, 2014, hlm.212)

Masing-masing pimpinan mempunyai gaya komunikasi yang berbeda dalam menjalankan organisasinya. Menurut Liliweri (2014, hlm.311) didalam praktek komunikasi terdapat 4 gaya komunikasi diantaranya yaitu *Emotive Style*, *Director Style*, *Reflektive Style* dan *Supportive Style*. Masing-masing dari gaya komunikasi memiliki makna yang berbeda yaitu bersifat mendukung, mengkoordinasi, memerintah, terbuka serta memotivasi, yang sesuai dengan kebenaran kepribadian seseorang pada umumnya. Gaya komunikasi tersebut juga terdiri dari kumpulan perilaku komunikasi yang dipakai agar menghasilkan tanggapan tertentu dan juga dalam situasi yang tertentu.

Menurut Wulandari (2015, hlm.2) gaya komunikasi yang terbilang sukses umumnya adalah gaya komunikasi yang tegas dalam kegiatan sehari-hari ataupun dalam memimpin suatu organisasi. Seorang pemimpin biasanya memiliki kemampuan melakukan komunikasi yang efektif, sehingga mampu menarik partisipasi karyawan yang sedang dipimpinya. Seorang pemimpin akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk bisa mempengaruhi bawahannya dalam mengorganisasikan, merencanakan dan mengawasi sumber daya yang ada dalam masa kepemimpinannya agar sasaran organisasi tercapai (Smeltzer, 1993, hlm.184).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, pegawai dalam suatu instansi terbilang ikut mempunyai peranan dalam efektivitas suatu instansi serta dalam hal menyumbangkan keuntungan bagi instansi maupun perusahaan tersebut. Menurut Ramadanty dan Martinus (2016, hlm.77) instansi tidak hanya mengharapkan pegawai yang terampil dan kompeten dalam pekerjaan mereka. Suatu instansi sangat mengharapkan adanya keinginan dari pegawainya untuk bekerja keras sehingga mencapai hasil yang optimal. Dengan begitu pemimpin diharuskan bisa mendorong pegawainya dengan memberikan motivasi positif agar mau serta semangat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar (Ranupandojo&Husnan, 2001, hlm.42).

Motivasi kerja sendiri didefinisikan sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif serta terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai suatu kepuasan (Hasibuan, 2005, hlm.342). Alasan seorang pemimpin harus memberikan motivasi untuk bawahannya dijelaskan oleh Arifin (2003, hlm.58) adalah untuk memperhitungkan, mengawasi, mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan. Sesuai dengan penjelasan Siswanto (1989, hlm. 247) salah satu bentuk motivasi adalah pengarahan serta pengendalian. Pengarahan serta pengendalian tersebut dimaksudkan agar pegawai mengetahui apa yang harus dikerjakan serta yang tidak perlu mereka kerjakan. Pengarahan dan pengendalian tersebut sangat utamanya diberikan dengan cara komunikasi menyenangkan sehingga tujuan motivasi kerja tersebut dapat terwujud.

Motivasi memiliki peranan penting untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Handoko (1992, hlm.193) menjelaskan pegawai menjadi seorang yang produktif atau tidak salah satunya tergantung dengan motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Hal tersebut menjadikan tingkat motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap suksesnya tujuan yang ingin dicapai perusahaan. dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi yang dilakukan seorang pemimpin harus disesuaikan pada kondisi karyawannya sehingga akhirnya akan menumbuhkan hubungan yang harmonis serta dapat memberikan motivasi terhadap karyawan tersebut untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Sesuai dengan

penjelasan yang diberikan Dessler (2013, hlm.54) bahwa gaya komunikasi yang diberikan secara tepat akan memberikan dampak baik sehingga memotivasi pegawainya untuk bisa bekerja lebih keras.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya komunikasi pemimpin sudah banyak dilakukan kepada karyawan dalam suatu perusahaan swasta. Maka dari itu, peneliti memilih pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai subjek penelitian kali ini. Dalam suatu lembaga pemerintahan, pegawai ASN dikenal mempunyai birokrasi yang kuat, dan merupakan ujung tombak pemerintah dalam pengelolaan negara (Supriatna, 2017, hlm.281). Zike dkk (2017, hlm.205) menjelaskan bahwa birokrasi kedudukan dalam suatu jabatan sangatlah penting karena dalam birokrasi sudah tersusun secara hirarki sesuai dengan struktur organisasi. Dengan birokrasi tersebut menjadikan komunikasi yang terjadi tidak berjalan dengan bebas disebabkan terdapatnya batasan yang secara tidak langsung melekat pada diri pejabat dalam organisasi tersebut. Nilai dasar tersebut ditopang dengan adanya penetapan kode etik dan perilaku yang terdapat dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 5 ayat 2 salah satunya berisikan bahwa pegawai ASN diharuskan:

“Melaksanakan tugasnya sesuai perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan”

Maksudnya, pemimpin maupun pegawai diharuskan bekerja dengan tingkah laku, sikap, ucapan serta perbuatan yang sangat formal. Begitupun dengan menjalankan urusannya yang tidak fleksibel karena pekerjaan yang dilakukan selalu terikat dengan ketentuan, peraturan dan prosedur yang umumnya sangat berbelit-belit. Dilihat dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa gaya komunikasi seorang pemimpin pegawai ASN harus bisa menyesuaikan dengan tepat sehingga selain tetap dalam peraturan yang berlaku gaya komunikasi yang diberikan tetap bisa memotivasi pegawainya.

Dalam peraturan menteri tersebut juga disebutkan bahwa profesionalitas ASN mengharuskan pegawai marnpu untuk disiplin, memahami, menguasai, dan melakukan hal-hal yang harus dikerjakan secara konsisten dan produktif dalam memberikan hasil pekerjaan yang bermanfaat. Akan tetapi dalam praktiknya sudah tidak bisa dibantah bahwa profesi ASN memiliki predikat yang sudah melekat dan menyebar luas di masyarakat. Predikat tersebut berbentuk tanggapan bahwa pegawai ASN cenderung sebuah profesi yang penuh ketidakdisiplinan, terlambat kerja, selalu pulang lebih awal, berkeliaran di saat jam kerja, tidak produktif, serta membolos (Aisyah, 2015, hlm.1).

Susanto (2010, hlm.110) ikut menjelaskan seorang petinggi ASN dalam lembaga pemerintah merupakan poros yang dalam berkomunikasi akan menghasilkan suatu pesan, dengan konsekuensi "tidak bisa tidak" yang maksudnya harus diterima dan tidak boleh ditolak dengan alasan apapun meskipun merugikan berbagai pihak. Komunikasi yang terdapat didalamnya pun ia jelaskan menjadi mempunyai sifat memaksa dan dikemas dengan cara yang formal, maka dari itu hubungan birokrasi yang terdapat di Lembaga pemerintahan banyak diwarnai oleh perbedaan kepentingan yang berdampak pada kesepakatan yang akhirnya ditentukan dari satu pihak. Dalam *Road Map Reformasi Birokrasi 2015- 2019* (Peraturan Menteri PAN dan RB, 2015) dijelaskan bahwa perilaku negatif aparatur sipil negara merupakan salah satu sumber permasalahan utama birokrasi. Mencermati kondisi tersebut, untuk terjalannya komunikasi yang lebih baik untuk kepuasan semua pihak, maka reformasi birokrasi harus didukung oleh para pemimpin organisasi pemerintah yang mampu menciptakan komunikasi integratif dengan semua pihak sebagai entitas yang wajib dilayani. Hal ini juga disebabkan birokrasi merupakan tulang punggung pemerintah, dimana ia mampu memperkuat atau merusak keseluruhan sistem tata kelola pemerintahan (Repucci, 2014, hlm.207).

Adapun alasan penelitian mengenai pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja dilakukan karena sejumlah faktor. *Pertama*, Gaya komunikasi yang tidak tepat berdampak pada tingkat produktivitas serta motivasi yang tidak maksimal karena pegawai bekerja dengan tidak sepenuh hati. Hal tersebut terbukti dengan hasil survei yang dilakukan Carasco-Saul, dkk (2015) pada 330 perusahaan di

50 negara pada persepsi karyawan pada atasan mereka. Dan menemukan bahwa 64% pegawai menyatakan ingin meninggalkan pekerjaan mereka disebabkan tidak menyukai gaya komunikasi yang diberikan pemimpinnya. Dengan pernyataan ingin meninggalkan perusahaan tersebut maka pegawai sudah dipastikan bekerja dengan tidak sepenuh hati. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan Nurrohm & Anatan (2010) komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi menjadi satu hal yang penting dalam menunjang kesuksesan dalam suatu perusahaan maupun instansi. Komunikasi berperan untuk meningkatkan kinerja maupun adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis yang ada. Dengan komunikasi perusahaan dapat bertahan bahkan menyaingi keunggulan kompetitornya. Melalui komunikasi yang baik pihak-pihak terkait perusahaan, baik internal maupun eksternal, perusahaan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Kedua, seorang pemimpin yang kompeten adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara yang diinginkan agar mencapai tujuan yang ditargetkan oleh organisasi (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Cara tersebut disebut dengan gaya komunikasi pemimpin. Gaya komunikasi seorang pemimpin merupakan faktor dari kesuksesan kerjasama yang terjalin oleh pemimpin dan bawahannya. Dalam penelitian yang dilakukan Cetin dkk (2012) tentang gaya komunikasi pemimpin dan kompetensi komunikasi, menemukan bahwa gaya yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan karyawan sebanyak 78% akan menentukan kinerja mereka. Interaksi pemimpin dan pengikut yang buruk menyebabkan pengaruh negatif pada motivasi kerja yang menunjukkan tanda-tanda stres dan penolakan untuk mematuhi visi dan tujuan organisasi. Ditambah dari hasil penelitian Gwyne & Gobble (2012) menyatakan bahwa gaya komunikasi pemimpin yang tidak efektif adalah alasan utama 40% karyawan dari berbagai industri merasa kehilangan motivasi dan 43% karyawan menginginkan komunikasi yang efektif yang berasal dari para pemimpin. Berdasarkan hasil beberapa penelitian tersebut semakin menunjukkan bahwa gaya komunikasi pemimpin terhadap bawahannya merupakan faktor yang berpengaruh dalam kesuksesan organisasi.

Ketiga, motivasi kerja merupakan salah satu komponen penting yang mempunyai pengaruh pada produktivitas dalam suatu instansi maupun perusahaan. Di masa yang sudah maju, kini banyak perusahaan yang memusatkan perhatian pada motivasi kerja pegawainya demi mencapai tujuan dari instansi atau perusahaan tersebut. Menurut Salman, dkk (2015, hlm.86) Motivasi pegawai merupakan permasalahan yang dihadapi hampir semua organisasi. Mengutip penelitian yang dilakukan Gardjito, dkk (2014) menemukan hasil bahwa sebanyak 66% motivasi kerja berkontribusi dalam lingkungan kerja. Mengingat motivasi kerja mempunyai peranan penting, hal tersebut dijelaskan Herzberg dkk (1957, hlm.54) bahwa pegawai yang termotivasi dengan pekerjaannya akan memberikan nilai lebih yang positif bagi perusahaan. Pegawai yang termotivasi dan merasa puas akan lebih kreatif, fleksibel, inovatif dan loyal terhadap perusahaan. Kesimpulannya jika terdapat pegawai yang masih kurang termotivasi dengan pekerjaannya perusahaan menjadi terhambat dalam segala hal. Motivasi kerja juga akan berdampak pada sisi lain yang masih mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Peneliti memilih Sespim Lemdiklat Polri sebagai tempat objek penelitian dengan alasan Sespim Lemdiklat Polri merupakan tempat Pendidikan tertinggi di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Selain itu dalam pola karier ASN di lingkungan polri memiliki beberapa tujuan salah satunya agar terpenuhinya kepentingan organisasi dalam bidang sumber daya manusia ASN Polri yang professional, unggul dan kompetitif. ASN di lingkungan Polri juga diharuskan mampu memberikan arahan, selalu bertanggung jawab, dan memiliki kinerja yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan serta profil kompetensi individu yang dimiliki. ASN di lingkungan ini juga secara otomatis harus selalu melakukan reformasi birokrasi demi meningkatkan dan mempertahankan profesionalisme kerjanya. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Syafruddin (Humas MenpanRB, 2019), yang berpendapat bahwa penerapan reformasi birokrasi merupakan solusi yang tepat bagi bangsa Indonesia terutama Polri dalam menghadapi dinamika global dan era revolusi industri saat ini. Ia juga mengungkapkan bahwa Polri merupakan salah satu institusi pendukung dalam

suksesnya penerapan reformasi birokrasi di Indonesia. Implementasi dari reformasi birokrasi tersebut juga diharapkan akan mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. Hal ini sejalan dengan konsep baru Korps Bhayangkara yang dikenal dengan pemolisian demokratis yang menekankan kepentingan perubahan dalam internal organisasi Polri untuk meraih kepercayaan publik sebagai dampak dari demokratisasi (Humas MenpanRB, 2019).

Penelitian ini berfokus pada pengaruh gaya komunikasi seorang pimpinan terhadap tingkat motivasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teori empat sistem dari Rensis Likert sebagai penjabar hubungan antara gaya komunikasi dengan motivasi kerja. Variabel pengukur gaya komunikasi diantaranya terdiri dari variabel *Emotive Style*, *Director Style*, *Reflective Style* dan *Supportive Style*. Adapun penelitian ini juga dapat menunjukkan gambaran dari hubungan gaya komunikasi pimpinan dengan motivasi kerja. Penelitian akan dilakukan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Sespim Lemdiklat Polri dengan menggunakan pendekatan studi kolerasi kuantitatif agar mengetahui hubungan dari variable X terhadap variabel Y.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dihasilkan rumusan permasalahan yaitu:

1. Apakah tingkat gaya komunikasi *Emotive Style* pemimpin berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai?
2. Apakah tingkat gaya komunikasi *Director Style* pemimpin berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai?
3. Apakah tingkat gaya komunikasi *Reflektive Style* pemimpin berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai?
4. Apakah tingkat gaya komunikasi *Supportive Style* pemimpin berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari gaya komunikasi *Emotive Style* seorang pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai

2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari gaya komunikasi *Director Style* seorang pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari gaya komunikasi *Reflektive Style* seorang pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari gaya komunikasi *Supportive Style* seorang pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat terhadap perkembangan keilmuan dan penelitian selanjutnya yang berkenaan dengan gaya komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja sebagai kajian dalam ranah Ilmu Komunikasi serta bisa menjadi referensi untuk penelitian lain maupun selanjutnya.

Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi maupun perusahaan dalam memahami gaya komunikasi pemimpin dalam motivasi kerja agar terpenuhinya sasaran yang dituju oleh instansi maupun perusahaan.

Diharapkan menjadi bahan praktisi Ilmu komunikasi khususnya dalam kajian komunikasi organisasi dan gaya komunikasi pimpinan.

Manfaat Praktik

Dalam manfaat praktik diharapkan penelitian ini dapat menambah bahan dan kajian terhadap penerapan gaya komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan sebagai sumber data bagi penelitian-penelitian lainnya serta rujukan pembandingan terkait penelitian mengenai gaya komunikasi pemimpin di Instansi Pemerintahan yang lainnya.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

BAB I : Dalam bab ini menguraikan poin pendahuluan yakni latar belakang masalah penelitian. Peneliti menjabarkan permasalahan yang menjadikan pentingnya penelitian ini. Dalam bab ini pun diuraikan poin seperti rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta struktur organisasi skripsi yang ada dalam penelitian

- BAB II : Dalam bab ini peneliti menguraikan topik penelitian yang diangkat melalui kajian pustaka. Melalui kajian pustaka peneliti menjelaskan konsep – konsep, teori – teori, penelitian t erdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.
- BAB III : Dalam bab ini peneliti menguraikan prosedur penelitian berupa desain penelitian, partisipan penelitian, populasi dan sampel, instrument, serta analisis data.
- BAB IV : Dalam bab ini peneliti menyampaikan hasil dan temuan penelitian berdasarkan pengolahan data, analisis data dan pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.
- BAB V : Dalam bab ini berisikan simpulan, implikasi maupun rekomendasi terhadap analisis temuan serta mengajukan hal – hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian.