

**MENGANALISIS HUBUNGAN ANTARA
MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN SEKOLAH MAHANAIM
BEKASI**

THESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Akhir
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Universitas Kejuangan 45

Oleh :

Nama : RINI WIJAYANINGSIH
N.I.M. : 2003230015
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
BIDANG KONSENTRASI : Sumber Daya Manusia



**PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KEJUANGAN 45
JAKARTA
2005**

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Data penelitian diambil dari para pegawai, guru, karyawan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi.

Metode yang digunakan dalam penulisan thesis ini adalah Research Kepustakaan dan Survey. Sample penelitian diambil dengan teknis random (acak) secerhana. Data yang terkumpul diuji normalitasnya dengan chi kuadrat dan kolomogorov- smirnov. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi dan regresi sederhana dan ganda yang dilanjutkan dengan uji t dan F. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini mengkaji tiga variable yang terdiri dari dua variable bebas yaitu motivasi kerja (X_1) dan komunikasi (X_2) dan satu variable terikat yaitu Kepemimpinan (Y). Masing-masing variable diberikan gambaran secara lengkap dan mencari hubungan variable tersebut dengan cara mendeskripsikan pola hubungan antara variable bebas dengan variable terikat.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi dan regresi, untuk menentukan hubungan variable X dengan Y. Regresi sederhana, untuk menentukan kontribusi X dan Y, korelasi ganda untuk menentukan hubungan variable X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y dan regresi ganda untuk menentukan kontribusi X_1 dan X_2 terhadap Y. taraf signifikan yang digunakan adalah α 0.05.

Penelitian Thesis ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan. Terdapat hubungan antara komunikasi kerja dengan kepemimpinan. Terdapat antara motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kepemimpinan.

UNIVERSITAS KEJUANGAN 45

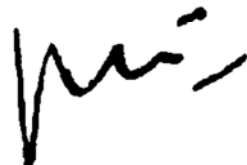
LEMBAR PERSETUJUAN

N a m a : RINI WIJAYANINGSIH
N.I.M : 2003230015
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
BIDANG KONSENTRASI : Sumber Daya Manusia

Telah diterima dan disetujui untuk diuji/dipertahankan dihadapan Panitia Ujian Thesis Pascasarjana (S-2) Magister Universitas Keuangan 45.

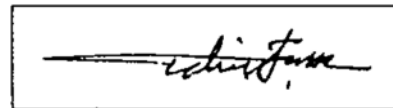
Pada : Hari Jum'at. 1 Juli 2005

PEMBIMBING MATERI,




Prof. DR. I MADE PUTRAWAN

PEMBIMBING TEKNIS,



Dr. Adrie F. Assa, MM

DIREKTUR PROGRAM,



Prof. DR. I MADE PUTRAWAN



UNIVERSITAS KEJUANGAN 45

SEKRETARIAT REKTORAT : Gedung Juang 45 - Lt. II, Jl. Menteng Raya 31, Jakarta 10340

Telp. 39899955 Fax. 39899956

TIM PENGUJI UJIAN THESIS

Menerangkan bahwa :

N a m a : RINI WIJAYANINGSIH
N.I.M : 2003230015
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Thesis : Menganalisis Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi

Dengan ini dinyatakan :

L U L U S

Predikat Kelulusan :

C U M L A U D E

Jakarta, 1 Juli 2005

Tim Penguji

1. Prof. DR. I MADE PUTRAWAN
Ketua

(-----)

2. Dr. N.J.J. KOROH
Anggota

(-----)

3. Dr. PASKAL RIBERU
Anggota

(-----)

4. Dr. ADRIE F. ASSA, SE, MM
Anggota

(-----)



KATA PENGANTAR

Memberikan motivasi kepada pegawai/karyawan oleh pemimpin merupakan proses pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai/ karyawan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

Dalam hal pemberian motivasi kerja ini, pemimpin berfungsi sebagai pihak yang memberi pengaruh dan memberikan dorongan kepada pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pemimpin memberikan tugas kepada pegawai/karyawan sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan sehingga pegawai/karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi, disiplin dan bertanggung jawab.

Thesis yang ditulis dengan tema : Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi ini, diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pegangan yang sangat berarti bagi seorang pemimpin dalam memotivasi dan berkomunikasi dengan bawahan atau orang yang dipimpinnya dalam suatu lembaga pendidikan/ institusi/organisasi lainnya.

Dalam menyelesaikan thesis ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Lembaga Pendidikan Universitas Keuangan 45 yang telah menyediakan sarana - fasilitas perpustakaan yang amat membantu.
2. Bapak Prof. Dr. I Made Putrawan selaku dosen pembimbing materi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan selama penulisan Thesis.
3. Bapak Dr. Adrie F. Assa, MM selaku dosen pembimbing teknis.
4. Bapak Ketua dan Anggota Dewan Menguji Thesis program Magister Manajemen (MM) Universitas Keuangan 45.
5. Senat Dosen dan para staff pengajar Program Pascasarjana Magister Manajemen (MM) Universitas Keuangan 45.
6. Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi yang telah bersedia menjadi tempat research bagi penulis dalam penyusunan Thesis ini.
7. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan Thesis ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada suamiku Sugeng Sugiarto, dan kedua anakku : Yogi Krisnawan dan Raisha Prabwasari; ketiganya dengan caranya masing-masing telah membantu penulis dalam menyelesaikan Thesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Thesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala usul saran yang bersifat kosntruktif dari siapa saja yang membacanya amat diperlukan.

Jakarta, 1 Juli 2005

Penulis

Rini Wijayaningsih



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	14
C. Pembatasan Masalah	18
D. Perumusan Masalah	19
E. Tujuan Umum Penelitian	20
F. Manfaat Penelitian	20
G. Sistematika Penulisan	21
BAB II KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR	24
A. Deskripsi Teoritis	24
A1. Motivasi Kerja	24
A1.1. Teori Kepuasan (<i>Content Theory</i>)	26
1. Teori Motivasi Klasik dari Taylor	27
2. Teori Hirarki Kebutuhan (<i>Need Hierarchi</i>) dari Abraham Maslow	27
3. Teori Dua Faktor (<i>Two Factors</i>) dari Frederick Herzberg	28
4. Teori Motivasi Prestasi (<i>Achievement Motivation</i>) dari Mc. Clelland	29
5. Teori ERG (<i>Existence, Relatedness, and Growth</i>) dari Clayton Alderfer	32
A 1.2. Teori Motivasi Proses	34
1. Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>)	34
2. Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>)	36
3. Teori Penguatan (<i>Reinforcement Theory</i>)	38
4. Teori Penentuan Tujuan (<i>Goal-Setting</i>).....	39
A2. Komunikasi	42
A2.1. Arti Komunikasi	42
A2.2. Fungsi Komunikasi	43

A2.3.	Tujuan Komunikasi	44
A2.4.	Proses Komunikasi	45
A2.5.	Bentuk Komunikasi	46
A2.6.	Arah Komunikasi	48
A2.7.	Komunikasi Efektif	53
A2.8.	Hambatan Komunikasi	56
A3.	Kepemimpinan.....	66
A3.1.	Bakat dan Perilaku Kepemimpinan (<i>Traits and Behavioral of Leadership</i>)	71
A3.2.	Kepemimpinan Situasi (<i>Situational Leadership</i>) 74	
1.	Model Kemungkinan Fiedler (<i>Fiedler's Contingency Model</i>)	75
2.	Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (<i>Situational Leadership</i>).....	77
3.	Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (<i>Leader-Member Exchange - LMX</i>)	80
A3.3.	Model Jalur-Tujuan House (<i>House's Path-Goal Model</i>)	81
A3.4.	Model Partisipasi-Pemimpin Vroom-Yetton-Jago	85
A3.5.	Kepemimpinan Karismatik (<i>Charismatic Leadership</i>).....	87
A3.6.	Kepemimpinan Transaksional (<i>Transactional Leadership</i>).....	89
A3.7.	Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	90
B.	Kerangka Pemikiran Penelitian	102
B1.	Hubungan Komunikasi dengan Motivasi Kerja ..	102
B2.	Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja	104
B3.	Hubungan antara Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja	111
C.	Hipotesis	162
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	117
A. Tujuan Khusus Penelitian	117
B. Tempat dan Waktu Penelitian	117
C. Metode Penelitian	118
D. Teknik Pengambilan Populasi dan Sampel	119
E. Teknik Pengumpulan Data	120
F. Instrumen Penelitian	121
Fl.	Pengukuran Variabel	121

F2. Uji Coba Instrumen	122
F2.1. Uji Coba Responden	122
F2.2. Pelaksanaan Uji Coba Responden	123
F3. Hasil Uji Coba Instrumen	123
F3.1. Analisis Hasil Uji Normalitas	123
F3.2. Analisis Hasil Uji Validitas	125
F3.3. Hasil Uji Reliabilitas	127
G. Teknik Analisis Data	128
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	130
A. Deskripsi Data	130
A1. Motivasi Kerja (X_1)	130
A2. Komunikasi (X_2)	132
A3. Kepemimpinan (Y)	133
B. Analisis Data Penelitian	135
C. Pembahasan	137
C1. Uji Normalitas	137
C2. Analisis Regresi dan Korelasi antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kepemimpinan.....	138
C3. Analisis Regresi dan Korelasi antara Variabel Komunikasi dengan Variabel Kepemimpinan	141
C4. Analisis Regresi dan Korelasi Ganda Antara Variabel Motivasi Kerja dan Variabel Komunikasi Secara bersama-sama dengan Variabel Kepemimpinan	144
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	148
A. Kesimpulan	148
B. Saran	155
DAFTAR PUSTAKA	157
LAMPIRAN	160

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Pertanyaan yang penting untuk pemimpin/manajer adalah bagaimana menimbulkan motivasi bawahannya agar mau bekerja untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melakukan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai berbagai macam kebutuhan dan keinginan yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu.

Motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri), hal yang menyebabkan, menimbulkan dan latar belakang yang mendasari sikap dan perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam

kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemajuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajibannya.

Disamping itu, motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai, ada beberapa faktor terlibat, yang tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung. Jika salah satu faktor-faktor ini rendah, maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pemimpin merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

Dalam meningkatkan fungsi manajemen menjadi kewajiban dari setiap pemimpin untuk mendorong dan memotivasi setiap pegawai bawahannya untuk berprestasi. Prestasi pegawai terutama sangat ditentukan oleh daya dorong. Kemampuan seorang pegawai terbentuk oleh kualifikasi yang dimilikinya seperti : pendidikan, pengalaman, kemampuan dan karakteristik-karakteristik pribadi.

Sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu dari dalam diri seseorang dan faktor eksternal, yaitu hal-hal dari luar atau lingkungannya seperti : pimpinan, lingkungan kerja, sarana dan prasarana kerja yang tersedia dan sebagainya.

Faktor-faktor eksternal pada setiap pegawai dapat diketahui atau dipahami oleh pimpinan dengan cara mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi atau berkomunikasi dengan pegawai dan dengan memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut, akan sangat menentukan efektivitas kepemimpinan.

Motivasi yang dimaksudkan disini merupakan motivasi eksternal, motivasi yang dibangkitkan karena mendapat pengaruh dari luar (sistem). Motivasi dapat dibangkitkan dari dalam, yaitu motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai (tidak sebagaimana motivasi eksternal, berada di luar) berada dalam diri individu sendiri. Pegawai dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya. Ia merasa bahwa dengan pekerjaannya dapat memberikan kehidupan, kepuasan dan kebahagiaan terhadap dirinya, demikian juga dengan komunikasi.

Komunikasi terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika penyampaian informasi tadi menyampaikannya dengan baik dan penerimaan informasi menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Komunikasi dalam organisasi dihadapkan kepada berbagai masalah, antara lain : adanya perbedaan pola jaringan komunikasi, hambatan komunikasi, efektifitas komunikasi, tingkat situasi dan kondisi yang mempengaruhi komunikasi, dampak hasil komunikasi penyelesaian permasalahan dan dampak perasaan bagi yang terlibat dalam komunikasi.

Komunikasi terjadi antara dua orang atau lebih. Satu orang berbicara, yang lainnya mendengarkan, yang seorang menulis memo, yang lainnya membacanya, seseorang menepuk pundak orang lain mengangguk tanda mengerti. Informasi mengalir dari seseorang kepada orang lain.

Proses dalam komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur: komunikator, pesan/amanat, saluran dan komunikan. Komunikator menyampaikan pesan / amanat kepada komunikan dan komunikan menangkap atau menerima pesan

melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman dan perasaan).

Dampak dan hambatan dalam komunikasi bisa terjadi karena : adanya persepsi yang berbeda, perbedaan nilai-nilai budaya dalam masyarakat, perbedaan lingkungan hidup yang menimbulkan perbedaan pola penilaian atas fakta, kehidupan pribadi seseorang, perubahan tafsiran terhadap suatu fakta, umpan balik dan perhatian yang kurang baik dan proses hubungan fakta dengan pengalaman yang tidak terpola secara sistematis.

Dalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif, sehingga seorang pemimpin menyampaikan informasi berupa perintah atau bawahan menyampaikan laporan, baik secara lisan maupun tertulis akan mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan penting karena seorang pemimpin berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin, sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak yang dimiliki oleh bawahan.

Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat, maupun kritikan yang bersifat membangun. Disamping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pimpinan, maka komunikasi dari bawah juga penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah dapat berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal-hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

Berdasarkan arah tujuannya, komunikasi dapat dikelompokkan berbagai macam, antara lain : komunikasi searah, komunikasi dua arah, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi silang. Terjalannya komunikasi, dua arah antara pimpinan dengan bawahan akan terdapat keserasian antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mengetahui keinginan-keinginan para bawahan, sehingga dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi. Serta dapat menjelaskan kepada pegawai mengenai kesalahan, kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja dan komunikasi sangat mempunyai mempengaruhi yang sangat signifikan terhadap kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Pimpinan atau manager yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya tetapi juga ia mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerja yang terbaik. Sukses atau tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menggerakkan orang lain ini adalah motivasi, sehingga peranan motivasi sangat penting artinya di dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan motor penggerak dalam suatu organisasi. Keberhasilan seorang manajer sangat dipengaruhi oleh kepemimpinannya. Juga dikatakan sukses atau kegagalan yang dialami oleh sebagian besar organisasi, ditentukan oleh kualitas oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi itu.

Kepemimpinan dengan gaya motivatif adalah kepemimpinan yang harus mampu mengkomunikasikan seluruh ide-idenya, program-programnya dan kebijaksanaan-

kebijaksanaannya terhadap yang dipimpinnya, sehingga mereka itu memahami, mengerti dan mau melaksanakannya karena dianggap sesuai dengan ide-ide dan pikiran-pikiran mereka.

Kepemimpinan harus mampu memotivasi peranan, kehendak dan pikiran para bawahannya atau pengikutnya untuk berbuat sesuatu yang dapat memacu dirinya untuk memperoleh kemajuan-kemajuan, baik kemajuan fungsional maupun kemajuan struktural dan kemajuan material.

Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku bawahan, ia akan lebih mudah memberikan motivasi kepada mereka.

Jadi kepemimpinan yang motivatif adalah kemampuan untuk mendorong atau membangkitkan perasaan, kehendak dan pikiran yang dipimpin atau bawahan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, kreatif dan produktif, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi yang dapat

mendorong atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan sesuatu perbuatan atau tindakan yang dikehendaki.

Apabila peranan motivasi dalam kepemimpinan belum memenuhi kebutuhan yang diharapkan, maka diperlukan upaya dan langkah oleh pemimpin itu sendiri.

Salah satu permasalahan pokok dalam setiap organisasi ialah bagaimana memberi motivasi orang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam suatu organisasi yang besar diakibatkan adanya kemajuan dalam bidang teknologi, orang harus bekerja sama, mengikuti perintah-perintah baik ia setuju maupun tidak setuju, patuh terhadap atasan dan sebagainya.

Bagi seorang pemimpin/manajer dihadapkan pada persoalan bagaimana dapat menciptakan suatu situasi, dimana bawahan dapat memperoleh kepuasan kebutuhan individualnya di dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, atau dengan perkataan lain, bagaimana seorang manajer dapat menyesuaikan antara keinginan bawahan dengan tujuan organisasi. Untuk dapat menyesuaikan kedua hal ini seorang manajer harus dapat memahami sifat dari bawahannya. Apa yang mendorong

mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, dan bagaimana memotivisir mereka.

Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Departemen Pendidikan Nasional No. 06/Y/2000-03 Maret 2000, dengan nomor NPWP : 1.940.518.3-407. Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim ini didirikan untuk menampung anak-anak yang mau melanjutkan sekolah, baik berasal dari keluarga yang mampu maupun keluarga yang tidak mampu (pemulung). Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim ini peduli terhadap masa depan generasi muda dalam menghadapi era globalisasi.

Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim ini terpanggil untuk berperan serta mendukung program pemerintah dalam mencerdaskan anak bangsa, memberdayakan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia tanpa membedakan latar belakang, keturunan, suku dan agama masing-masing.

Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim merupakan salah satu Sekolah Nasional Plus di Bekasi, masih terus mengembangkan sistem kurikulum yang ada untuk menghasilkan sistem kurikulum yang terbaik bagi peserta didiknya.

Sejak didirikan sampai saat ini, acuan yang digunakan adalah sistem kurikulum Dikbud. Didukung dengan beberapa pengembangan yang mendasar seperti : analisa, diskusi, presentasi, praktek lapangan (proyek), dan sebagainya yang diambil dari beberapa sistem kurikulum bandingan (*classical curriculum, core knowledge* dan studi banding ke sekolah-sekolah bermutu).

Visi utama Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim adalah pengimplementasian iman dan cinta kasih melalui kepedulian sosial dan kegiatan nyata dalam bidang pendidikan dengan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang handal yang diperlukan untuk pembangunan bangsa.

Sedangkan visi utama Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim adalah : *Pertama*, memberikan kepada setiap siswa, pendidikan menyeluruh yang bermutu, diwarnai dengan pembinaan KARAKTER didalamnya. *Kedua*, menggali dan mengembangkan bakat/talenta dan potensi yang Tuhan percayakan dalam diri setiap anak. Dan yang *Ketiga*, memupuk dan mengembangkan kreativitas anak yang disertai dengan cara berpikir yang analitis.

Lewat visi dan misi tersebut dijabarkan beberapa divisi sebagai unit untuk menangani berbagai urusan pendidikan dalam Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim ini secara spesifik yakni :

1. Divisi Yayasan.

Bertanggung jawab atas kelangsungan setiap program yang telah dicanangkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan Mahanaim. Serta mengelola setiap dana dan sumbangan yang diterima dari para donatur dalam bentuk apapun untuk meningkatkan kesejahteraan anak-anak dan keluarga yang membutuhkan uluran tangan.

2. Divisi Sekolah :

Menerapkan program subsidi silang bagi siswa-siswi yang bersekolah di sekolah "Mahanaim", kami memberlakukan beasiswa penuh *uang pangkal, uang sekolah bulanan, buku dan perlengkapan serta dana kegiatan lainnya. Perlengkapan, serta kegiatan lainnya kepada siswa-siswi cerdas berbakat dari keluarga tidak mampu. Dimulai dari jenjang yang paling dasar : Kelompok bermain (play group), TK, SD, SMP dan SMU.

Divisi ini berpartisipasi secara khusus dalam pengadaan sarana dan prasarana yang canggih, menyediakan tenaga pengajar yang profesional, dan sebagai tenaga sukarela dalam berbagai bidang ilmu dan keahlian.

3. Divisi Rumah Singgah :

Divisi ini menjalankan fungsi pelayanan dalam bimbingan belajar, pemberian beasiswa, juga dalam bidang-bidang sehari-hari seperti : pelayanan sembako, sandang, rekreasi, pelayanan medis dan pembinaan-pembinaan lain yang diperoleh secara cuma-cuma.

4. Divisi Pemuda dan Pelajar :

Menjadi tenaga sukarela untuk membina anak-anak (pemuda dan pelajar) dalam kegiatan belajar dan pelayanan firman di sekolah-sekolah, kampus-kampus, serta memberikan pengarahan dan pembinaan karakter.

5. Divisi Misi Daerah dan Anak Jalanan :

Mengunjungi desa-desa terpencil dan suku-suku terasing di seluruh wilayah Nusantara dan memberikan bantuan sandang, pangan, dana, ceramah dan pemutaran film yang semuanya berhubungan dengan bidang pendidikan.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah dikemukakan pada latar belakang masalah bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin merupakan faktor utama dalam motivasi yang menggerakkan pegawainya.

Dalam hal memotivasi pegawai, pemimpin berfungsi sebagai pihak yang memberi pengaruh dan dorongan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan ke mauan pegawai, sehingga pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi, disiplin dan bertanggung jawab.

Setiap pegawai mendapatkan tugas yang telah digariskan oleh pemimpin organisasi. Setiap tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang pegawai, pimpinan harus mengetahui, karena apa yang dikerjakan oleh seorang pegawai akan dilaporkan kepada pimpinan, sehingga agar apa yang dikerjakan oleh seorang pegawai tidak menyimpang dari rencana dan apa yang telah ditugaskan kepada pegawai tersebut.

Pimpinan yang ideal, adalah pimpinan yang benar-benar dikehendaki oleh bawahan pada umumnya. Pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang menjadikan dirinya sebagai teladan dan keteladanannya ini disebabkan karena tegas, obyektif, disiplin dan tidak memihak.

Keteladanan merupakan guru yang terbaik. Tiada guna seribu kata, bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak akan menaruh hormat dan simpatik kepada pimpinan yang hanya pandai berkata, tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Ketauladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja yang baik, bagaimana cara berkata dan berbuat yang baik.

Pegawai melaksanakan tugas pekerjaan karena adanya motivasi kerja, motivasi kerja ditimbulkan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri merupakan motif intern, sedangkan motivasi yang berasal dari luar merupakan motif ekstern, motif ini dapat berasal dari pimpinan, lingkungan kerja atau faktor-faktor lainnya.

Dalam suatu organisasi yang dinamis akan selalu menyesuaikan dengan perkembangan sesuai dengan tuntutan zaman. Oleh sebab itu, setiap pegawai sebagai salah satu unsur dalam organisasi harus mampu mengikuti perkembangan yang ada. Untuk dapat menyesuaikan diri, pegawai harus tetap belajar, baik secara formal dengan mengikuti pendidikan formal maupun dengan belajar sendiri untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang selalu berubah.

Produktivitas kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim terbentuk apabila pegawai selalu termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya, dari kualitas kerjanya diharapkan akan dapat meningkatkan mutu kehidupannya.

Produktivitas Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim sebagai dalam bidang pendidikan, maka sebagai ukurannya adalah kualitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan. Sebagai ukuran produk produktivitas adalah mengukur tingkat keberhasilan dan kemajuan serta menjamin akuntabilitas pelaksanaan program.

Produktivitas kerja pegawai ditingkatkan melalui peranan pimpinan dengan memberikan motivasi, menciptakan suasana kerja yang baik dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan dan pengetahuan kepada pegawai dengan sebidang tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat diidentifikasi bahwa faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kepemimpinan yang efektif adalah komunikasi dan motivasi kerja. Namun tidak menutup kemungkinan masih ada faktor-faktor lain di luar dari faktor-faktor yang telah dikemukakan tersebut. Mengingat orang-orang yang dibina pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim ini adalah gembala tradisi dan nabi-nabi masa depan. Dengan diketahuinya faktor-faktor yang secara berarti mempengaruhi kepemimpinan yang efektif, maka upaya untuk mengoptimalkan faktor-faktor tersebut sangat diharapkan guna lebih efektif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu menentukan kebijakan yang tepat dan mampu membawa semua karyawan ke arah yang tepat. Komunikasi organisasi yang efektif akan mampu menyampaikan kebijakan-kebijakan

Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim, sehingga karyawan mendapatkan kejelasan program-program kerja Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan dimana seorang pemimpin tampil sebagai seorang komunikator yang fleksibel dan handal serta pemberi motivasi yang efektif dan efisien.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, maka variabel-variabel bebas yang diambil dalam penelitian ini, terdiri dari : (1) Motivasi kerja (X_1), dan ; (2) Komunikasi (X_2). Sedangkan variabel terikatnya adalah kepemimpinan (Y).

Penulis menyadari keterbatasan-keterbatasan yang ada. Oleh karena itu, agar penelitian ini lebih terfokus, maka penelitian ini dibatasi dalam ruang lingkup yang memudahkan jangkauan penulis. Penelitian dilakukan di Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim adalah suatu unit yang memiliki wawasan pengetahuan dalam bidang pendidikan dan pengembangan kepribadian serta yang terutama adalah bidang kehidupan rohani.

Subyek penelitian dibatasi pada pegawai/pendidik/para guru pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim dengan pertimbangan bahwa kepemimpinan perlu ditingkatkan, dalam upaya peningkatan kepemimpinan perlu diperhatikan bagaimana penelitian pegawai/pendidik/para guru terhadap komunikasi dan motivasi kerja pegawai/pendidik/para guru, kedua faktor tersebut menurut penulis sangat berpengaruh terhadap pola kepemimpinan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah utama ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan ?
2. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi kerja dengan kepemimpinan ?
3. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan komunikasi kerja terhadap kepemimpinan?

E. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum penelitian dan thesis ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi ?
2. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi kerja dengan kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi ?
3. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan komunikasi kerja secara bersama-sama terhadap kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi ?

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, penelitian ini akan digunakan sebagai panduan untuk menekuni tugas sebagai konsultan sekolah/ pengajar/ pengagas kurikulum yang selalu meningkatkan ilmu pengetahuan dan karier yang menuntut pola kepemimpinan yang efektif.
2. Bagi pegawai/ guru / pengajar pada umumnya, khususnya pegawai/guru/pengajar pada Lembaga Pendidikan Sekolah

Mahanaim Bekasi sebagai panduan untuk meningkatkan pola kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi.

3. Bagi para pemimpin pada umumnya dan khususnya pemimpin sekolah pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi dalam meningkatkan pola kepemimpinan, dengan demikian dapat meningkatkan pola pelayanan secara lebih efektif dan efisien dalam memotivasi dan membangun komunikasi yang handal.
4. Bagi masyarakat pada umumnya yang berkepentingan dalam bidang kepegawaian/pendidikan/pengajaran, penelitian ini berguna sebagai bahan informasi guna menambah pengetahuan dan penelitian lebih lanjut.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang termuat dalam thesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Didalam bab ini, dijelaskan tentang Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Umum Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR

Di dalam bab ini secara teoritis diketengahkan Kajian dan Deskripsi Teoritis tentang Motivasi Kerja, komunikasi dan kepemimpinan. Kemudian dilanjutkan dengan membuat kerangka pemikiran dan mengajukan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini dikemukakan Tujuan khusus penelitian, Tempat dan waktu penelitian, Metode penelitian, Populasi dan Sampel penelitian, Instrumen Penelitian, Teknik Analisis Data dan Hipotesis Statistik.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini, penulis menguraikan Hasil penelitian yang meliputi Deskripsi Data mengenai Data Kepemimpinan, Data Motivasi Kerja, Data Komunikasi serta Pengujian Persyaratan Analisis dan Pengujian Hipotesis mengenai Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kepemimpinan; Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Produktivitas Kerja an secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja.

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan, implikasi hasil Penelitian dan Saran yang disampaikan penulis sehubungan dengan hasil penelitian.

Pada akhir thesis ini dimuat tentang Daftar Pustaka dan Lampiran-lampiran.



BAB II
KAJIAN TEORITIS
DAN KERANGKA PERPIKIR

A. Diskripsi Teoritis

A1. Motivasi Kerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung kepada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar selalu mendapatkan hasil yang terbaik.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahwa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan.¹ Kata motivasi berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan.²

Motivasi diartikan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi,

¹ J. Winardi. *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*. (Jakarta. Raja Grafindo Persada. 2001). hal. 1.

² Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press. 2001). hal. 351.

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Tingkat motivasi beraneka, baik antara individu-individu maupun di dalam diri seseorang individu, pada waktu-waktu yang berlainan karena motivasi adalah akibat dari interaksi individu dengan situasi.³

Motivasi bergantung pada kekuatan motif-motif seseorang yang kadang-kadang dinyatakan sebagai kebutuhan, keinginan, ataupun dorongan yang muncul dalam diri seseorang individu. Motif-motif diarahkan ke tujuan-tujuan, yang dapat muncul dalam kondisi sadar, atau dalam kondisi di bawah sadar.⁴

Tingkat motivasi yang kuat akan sangat menentukan terhadap kinerja. Manajer lebih menyukai karyawan yang termotivasi karena karyawan tersebut akan selalu berusaha untuk menemukan jalan terbaik dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan mereka. Karyawan termotivasi akan sangat senang sekali untuk mengerjakan produk-produk atau pelayanan yang berkualitas tinggi. Mereka akan lebih produktif; senang bekerja dan menjadi bagian dalam kelompok kerja; tertarik untuk

³ Stephen p. Robbins. *Perilaku Organisasi : Kosnep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jakarta Prehnhallindo, 1996) Jilid I hal 198.

⁴ Winardi, *Op. Cit.*, hal. 33.

menolong, mendukung, atau memberi semangat rekan sekerja; percaya diri dan yakin dalam bekerja.⁵

Al.1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan disebut juga sebagai Teori Isi mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mengacu pada diri seseorang dan mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja.⁶

Teori kepuasan ini berfokus “apa” yang mendorong manusia melakukan sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan.⁷

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor internal, seperti misalnya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, yang dianggap secara tidak sadar memberi energ

⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Jr.. *Organization : Behavior, Structure, Processes*. (Chicago, Richard D. Irwin, 1997), hal 127.

⁶ Husein Umar. *Reiset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. (Jakarta. Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 37.

⁷ Nawawi. *Op. Cit.*, hal 355

atau memotivasi perilaku.⁸ Teori kepuasan ini yang dikenal antara lain :

1. Teori Motivasi Klasik dari Taylor

Menurut teori ini, motivasi karyawan hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup.⁹

2. Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hierarchi*) dari Abraham Maslow

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan karyawan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil dan non materil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia mempunyai keinginan yang tak terbatas dan tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang.¹⁰ Jenjang tersebut dapat dinyatakan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

a. Fisiologis : antara lain rasa lapar, haus, pakaian, perumahan, seks dan kebutuhan ragawi lain.

⁸ Winardi, *Op. Cit.*, hal. 93.

⁹ Umar, *Loc. Cit.*

¹⁰ *Ibid*

- b. Keamanan** : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial** : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. Penghargaan** : mencakup faktor ras hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri** : dorongan untuk menjadi apa yang ia - mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidal lagi memotivasi dan kebutuhan berikutnya yang akan menjadi dominan.¹¹

3. Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Hejzberg

Teori Dua faktor ini juga dikenal sebagai teori motivasi Higiene yang mengemukakan bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

¹¹ Robbins, *Op.Cit*, jilid I hal. 200

- a. Faktor-faktor yang dapat memotivasi (*Motivation Factors*) yang mencakup faktor prestasi, pengakuan / penghargaan, kerja itu sendiri, tanggung jawab kemajuan, dan pertumbuhan.
- b. Faktor-faktor yang dibutuhkan untuk kesehatan lingkungan kerja (*Hygiene Factors*) atau disebut juga faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*) yang mencakup faktor kebijakan dan proses administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji / upah, hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan bawahan, dan keamanan.

Herzberg menyimpulkan bahwa *motivation factors* dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja sedangkan *hygiene factors* akan mengantarkan kepada ketidakpuasan kerja. Tetapi, menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan.

4. Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) dari McClelland

Teori ini disebut juga teori kebutuhan McClelland yang menyatakan bahwa seorang karyawan memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada.

Kebutuhan karyawan yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :

a. Kebutuhan akan prestasi (*nAch - Achievement need*)

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi, dan mencapai keberhasilan.¹² Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki karakteristik umum karyawan yang tinggi kebutuhan prestasinya adalah bekerja pada pekerjaan dengan tingkat kesulitan menengah, menyukai situasi yang memungkinkan menyelesaikan pekerjaan karena usahanya sendiri sehingga bisa bertanggung jawab secara pribadi, serta mengharapkan umpan balik bagi keberhasilan ataupun kegagalan.¹³

Sedangkan menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi akan melakukan sesuatu lebih baik dari yang lain, mencapai dan melebihi tujuan yang cukup sulit, memecahkan masalah yang kompleks, menyelesaikan penugasan yang menantang dengan baik, dan membuat cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu.¹⁴

¹² *Ibid.* jilid I hal. 205

¹³ Robert Kreitner & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (USA. Richard D. Irwin. 1995). Hal. 150.

¹⁴ Fred Luthans. *Organization Behavior*. (New York : McGraw-Hill. 2001). hal 252

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow - need for Power*)

Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu, kalau tidak dipaksa, tidak akan berperilaku demikian. Dorongan untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain.¹⁵

Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan akan mempengaruhi orang lain untuk mengubah sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, mengoposisikan diri sebagai penguasa bagi yang lain, mendapatkan kontrol atas informasi dan sumber-sumber yang tersedia, serta mengalahkan yang berseberangan ataupun yang dianggap musuh.¹⁶

c. Kebutuhan akan afiliasi (*nAff - need for affiliation*)

Dorongan untuk mendapatkan hubungan antar pribadi yang ramah dan karib (persahabatan). Lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif.¹⁷

Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi akan berusaha untuk

¹⁵ Robbins. *Loc. Cit.*

¹⁶ Luthans. *Loc. Cit.*

¹⁷ Robbins. *Op. Cit.* jilid I hal. 206

disenangi oleh semua orang, menjadi seseorang yang bisa diterima sebagai bagian dari kelompok, bekerja dengan orang yang bersahabat dan bekerja sama, memelihara hubungan yang harmonis dan menjauhi konflik, serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial.¹⁸

5. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alderfer

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris. Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

a. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence*)

Kelompok keberadaan memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar. Itu mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*)

Kelompok kebutuhan afiliasi yaitu dorongan untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Ini

¹⁸ Luthans. *Loc. Cit.*

sesuai dengan kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow.

c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth*)

Kelompok kebutuhan pertumbuhan adalah suatu dorongan intrinsik untuk perkembangan pribadi. Ini mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.¹⁹

Hierarki kebutuhan Maslow merupakan kemajuan berjenjang yang tegas. Teori ERG tidak mengandaikan suatu hierarki yang tegas dimana kebutuhan yang lebih rendah harus dipuaskan cukup banyak lebih dahulu sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan keterhubungan belum dipuaskan; atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus.²⁰

¹⁹ Robbins. *Op. Cit.* jilid I hal. 204

²⁰ *Ibid.*

A 1.2. Teori Motivasi Proses

Teori Motivasi Proses berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.²¹

Teori Motivasi ini berfokus pada “bagaimana’ mendorong manusia agar berbuat sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas cara-cara dan langkah- langkah dalam memberikan dorongan.²²

Teori ini menerangkan motivasi kerja sehubungan dengan bagaimana orang-orang mempersepsi dan secara sadar bereaksi atas lingkungan mereka.²³ Beberapa teori motivasi proses adalah :

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Room yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu.²⁴ Teori ini mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk

²¹ Umar. *Op. Cit.*, hal 40.

²² Nawawi. *Op. Cit.*, hal 352

²³ Winardi. *Loc. Cit.*

²⁴ Umar. *Loc. Cit.*

menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya itu akan mengantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu.²⁵ Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan sebagai berikut:

- a. **Hubungan upaya dan kinerja** : Probabilitas yang dipersiapkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kerja.
- b. **Hubungan kinerja dan ganjaran** : derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. **Hubungan ganjaran dan tujuan pribadi** : derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.²⁶

²⁵ Robbins. *Op. Cit.* jilid I hal. 215

²⁶ *Ibid*

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat.²⁷

Para karyawan membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan memasukkan dan keluaran orang lain kemudian beraksi untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Teori keadilan mengenali bahwa individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.²⁸

Dalam membandingkan, seorang karyawan akan mengacu pada empat acuan berikut ini :

- a. Sendiri- di dalam : Pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam organisasinya sekarang ini.

²⁷ Umar. *Op. Cit.* hal 41.

²⁸ Robbins. *Op. Cit.* jilid I hal. 213

- b. Sendiri - di luar : pengalaman seorang karyawan dalam suatu situasi atau posisi di luar organisasinya sekarang ini.
- c. Orang lain - di dalam : seorang individu lain atau kelompok individu di dalam organisasi karyawan itu.
- d. Orang lain - di luar : seorang individu lain atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.²⁹

Apabila seorang karyawan mempersiapkan suatu ketidakadilan, maka dapat diperkirakan akan mengambil salah satu dari enam pilihan :

- a. Mengubah masukan seperti mengurangi upaya.
- b. Mengubah keluaran seperti menurunkan kualitas kerja.
- c. Mengubah persepsi mengenai diri karyawan tersebut seperti munculnya perasaan bahwa karyawan tersebut bekerja terlalu keras dibandingkan karyawan lain.
- d. Mengubah persepsi mengenai orang lain seperti menganggap pekerjaan orang lain ternyata lebih menyenangkan daripada pekerjaan karyawan tersebut.
- e. Memilih suatu acuan yang berlainan untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut.
- f. Meninggalkan pekerjaan atau berhenti bekerja.³⁰

²⁹ *Ibid.*, jilid I hal 212

3. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori penguatan ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi atau ganjaran.³¹ Teori ini mengabaikan keadaan dalam diri individu dan memusatkan semata-mata pada sesuatu tindakan. Apa yang mengendalikan perilaku adalah pemerkuat - pemerkuat (*reinforces*) yang mampu meningkatkan kemungkinan suatu perilaku itu akan diulang.³²

Tipe penguatan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

a. Penguatan interval - pasti

Ganjaran-ganjaran ditebarkan pada selang waktu yang seragam.

b. Penguatan interval - variabel

Ganjaran dibagikan menurut waktu sedemikian sehingga penguatan-penguatan itu tidak dapat diramalkan.

c. Penguatan rasio - pasti

Ganjaran dilakukan setelah sejumlah respon yang jumlahnya pasti dan konsisten.

³⁰ *Ibid.*, jilid I hal. 213

³¹ Umar. *Loc Cit.*,

³² Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal. 211

d. Penguatan rasio - variabel

Ganjaran beraneka relatif terhadap perilaku individu.³³

4. Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting*)

Teori penentuan tujuan menyatakan bahwa tujuan setiap karyawan yang memenuhi dan menerima tujuan organisasi/ perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut **bertanggung jawab dalam** / berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para karyawan memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.³⁴

Setiap karyawan yang memahami dan menerima tujuan organisasi perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan para karyawan memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.³⁵

Tujuan dapat memotivasi karena :

a. Tujuan mengarahkan perhatian.

³³ Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal. 105

³⁴ Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal. 209

³⁵ Nawawi. *Loc. Cit.*

Tujuan yang dapat dimengerti secara pribadi akan mengarahkan perhatian seseorang pada hal-ha yang reiefan dan penting.

b. Tujuan mengatur upaya.

Tujuan bukan hanya membuat seseorang mengerti apa yang harus dilakukan, tetapi juga memotivasi untuk bertindak.

c. Tujuan menaikkan kegigihan

Seorang yang gigih akan melihat rintangan lebih sebagai tantangan yang harus dihadapi daripada alasan untuk menyerah. Tujuan yang sulit akan menjadi penting bagi seseorang karena berfungsi sebagai pengingat untuk tetap berusaha sekuat-kuatnya dalam arah yang benar.

d. Tujuan membantu mengembangkan strategi dan rencana aksi (*Action Plans*) sehingga tujuan tersebut tercapai.³⁶

Beberapa hal yang harus diperhatikan pada penetapan tujuan adalah :

a. Tujuan yang sulit akan menuntun pada kinerja yang tinggi. Tingkat kesulitan suatu tujuan (*goal difficulty*) ditentukan oleh banyaknya upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang terlampau sulit

³⁶ Kreitner & Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 185

atau yang tidak mungkin dicapai tidak akan membuat kinerja yang tinggi tetapi akan membuat seseorang menjadi putus asa.

- b. Tujuan harus jelas (*goal specificity*) dan dapat diukur.
- c. Umpan balik diperlukan untuk menyesuaikan kembali arah, upaya, dan strategi dalam mencapai tujuan.
- d. Tujuan dapat ditentukan secara partisipatif (*participative goals*), ditentukan sendiri (*self-set goals*), ataupun dapat meningkatkan kinerja tetapi *participative goals* dapat mengurangi penolakan dari karyawan.
- e. Komitmen terhadap tujuan (*goal commitments*) akan sangat menentukan terhadap keberhasilan.³⁷

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap karyawan meskipun bekerja pada unit yang sama. Tujuan bersifat obyektif dan sama pada satu perusahaan.

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud motivasi pada penelitian ini adalah dorongan atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel motivasi kerja adalah :

³⁷ *Ibid.*, hal. 186

- (a) Harapan akan keberhasilan
- (b) Kerja keras
- (c) Tanggung jawab

A2. Komunikasi

A2.1. Arti Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata latin, yaitu communication, yang bersumber dari kata communicatio yang berarti bermakna sama. Misalnya, jika dua orang bercakap-cakap, maka percakapan mereka dikatakan komunikatif bila keduanya, selain mengerti bahas ayang digunakan, juga mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.³⁸

Istilah komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. dengan berkomunikasi seseorang menginginkan orang lain mengerti dan memahami pesan / informasi yang disampaikan. Pengertian dan persepsi yang sama terhadap suatu pesan / informasi yang disampaikan, merupakan tujuan pengiriman. Komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar karyawan merupakan suatu

³⁸ Husein Umar. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002) hal. 2.

proses yang terus menerus dan melibatkan ketrampilan dalam mengirim dan menerima pesan.³⁹

Komunikasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih, berupa aktivitas menyampaikan dan menerima pesan, yang mengalami distorsi karena adanya gangguan, dalam suatu konteks, yang menimbulkan efek dan kesempatan untuk arus balik.⁴⁰

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi yang terjadi dalam organisasi karena adanya komponen-komponen komunikasi.⁴¹

A2.2. Fungsi Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan sehari-hari memiliki fungsi yang bermacam-macam yaitu :

- Menyampaikan informasi (*to inform*)
- Mendidik (*to entertain*)
- Mempengaruhi (*to influence*)⁴²

Menurut pendapat lain, komunikasi memiliki fungsi untuk :

³⁹ LMPPM. *Supervisory Management: Komunikasi Efektif*. (Jakarta. Garuda Indonesia. 2001). hal.1.

⁴⁰ Umar. *Op. Cit.*, hal. 3

⁴¹ Umar. *Op. Cit.*, hal. 26

⁴² Umar. *Op. Cit.*, hal. 7.

- Menyebarkan informasi tentang segala hal untuk memperlancar pelaksanaan tugas sehari-hari.
- Menyampaikan instruksi untuk mengarahkan serta membimbing bawahan atau pihak lain.
- Menyampaikan suatu keinginan yang mampu menggerakkan ataupun memberikan motivasi.
- Membantu dalam proses integrasi beragam aktivitas yang dilakukan untuk mencapai sasaran.⁴³

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi :

- Kendali (kontrol, pengawasan)
- Motivasi
- Pengungpakan emosional
- Informasi.⁴⁴

A2.3. Tujuan Komunikasi

Secara sederhana boleh dikatakan tujuan komunikasi adalah agar penerima mengerti dengan tepat apa yang diinginkan oleh pengirim, kemudian melakukan apa yang

⁴³ LMPPM. *Op. Cit.*, hal 3.

⁴⁴ Robbins, *Op. Cit.*, jilid II hal. 5

diinginkan oleh pengirim.⁴⁵ Selanjutnya pengirim akan melihat yang dilakukan oleh penerima dan bertindak lebih lanjut dengan mengirim pesan berikutnya.

Tujuan komunikasi adalah untuk terciptanya :

- Perubahan sikap (*attitude change*)
- Perubahan pendapat (*opinion change*)
- Perubahan perilaku (*behavior change*)
- Perubahan sosial (*social change*)⁴⁶

A2.4. Proses Komunikasi

Komunikasi dapat dianggap sebagai suatu proses atau aliran yang bisa terganggu. Komponen-komponen yang ada dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:

- Pengirim (*sender*), yaitu pihak yang mengirim pesan.
- Pesan / informasi (*message*), merupakan gagasan / ide yang disampaikan pengirim kepada penerima untuk tujuan tertentu.
- Penerima (*receiver*), yaitu pihak yang menerima pesan.

⁴⁵ GM Susetyo. *Hunian Factors In Aircraft Maintenance*. (Jakarta Garuda Aviation Training, 2001). hal 52.

⁴⁶ Umar. *Loc. Cit.*

- Media, yaitu sarana bagi komunikator untuk menyampaikan pesan kepada sasaran yang dituju. Disebut juga sebagai saluran (*channel*) komunikasi.
- Pengkodean (*encoding*), yaitu proses untuk menjabarkan penulisan, isyarat, dan lainnya ke dalam media.
- Penerjemah (*decoding*), yaitu proses yang dilakukan oleh penerima untuk menerjemahkan arti simbol yang dikirim sender.
- Tanggapan (*response*) yaitu reaksi penerima setelah menerima pesan.
- Umpan balik (*feed back*), yaitu bagian dari reaksi yang dikomunikasikan kembali kepada pengiriman pesan.
- Gangguan (*noises*), yaitu gangguan yang tak terduga selama proses komunikasi yang dapat mengakibatkan penerima pesan memperoleh pesan yang berbeda dari yang dikirimkan.

A2.5. Bentuk Komunikasi

Menurut Fred Luthans komunikasi dalam organisasi secara garis besar dapat dibedakan menjadi komunikasi yang menggunakan media dan teknologi, komunikasi non

verbal, dan komunikasi antar personal (*interpersonal communication*).⁴⁷

Memilih media yang tepat menjadi penting dalam komunikasi yang menggunakan media dan teknologi karena media ini akan digunakan untuk menyampaikan informasi. Media yang digunakan bisa berbentuk :

- Audio (suara / lisan) seperti telepon, *voice mail*, atau *pager*.
- Visual yang bisa berbentuk tulisan ataupun gambar seperti email, bulletin, laporan tertulis, surat, *interoffice mail*, atau faks.
- Kombinasi Audio dan Visual.

Sesuai dengan Husein Umar, maka satu media yang dipilih seharusnya mempunyai daya tarik untuk dibaca/didengar, cocok atau sesuai dengan kondisi organisasi, efisien, dan dapat diandalkan dalam menyampaikan informasi.⁴⁸

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang tidak diucapkan tetapi bisa dilihat dari gerak tubuh, ekspresi wajah, ataupun gerakan lainnya seperti mata, kaki, tangan,

⁴⁷ Luthans. *Op. Cit.*, hal 334

⁴⁸ Umar. *Op. Cit.*, hal. 9.

atau badan. Komunikasi ini bisa terlihat juga dari perilaku yang ditampilkan seperti tersenyum, tertawa, menangis, intonasi kata, datang terlambat/lebih awal, duduk berjauhan/ berdekatan, dan lain-lain. agar dapat efektif dalam komunikasi, maka komunikasi non verbal ini pun harus diperhatikan karena banyak orang yang menggunakan komunikasi non verbal untuk menyampaikan keinginan atau perasaannya.

Komunikasi antar personal sering dilakukan untuk mengirim dan menerima informasi dari satu orang ke orang lain. dalam komunikasi seperti ini, maka keterampilan untuk berbicara dengan orang lain ataupun mendengarkan orang lain menjadi sangat penting.

A2.6. Arah Komunikasi

Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa arah, yaitu ke bawah, ke atas, ke samping; dan keluar.⁴⁹

a. Komunikasi ke bawah

Yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan. Ia dapat berupa pengaruh, perintah, indoktrinasi, inspirasi,

⁴⁹ Umar. *Op. Cit.*, hal. 27.

maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.

Pola itu digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.⁵⁰

Untuk komunikasi ke bawah hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah :

- Memberikan perhatian penuh pada bawahan
- Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka
- Mendengarkan dengan umpan balik
- Memberikan waktu yang cukup
- Menghindari kesan memberikan persetujuan maupun penolakan.⁵¹

b. Komunikasi ke atas

Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-

⁵⁰ Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal. 8

⁵¹ Umar. *Op Cit.*, hal 30

aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.

Komunikasi ke atas digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan meneruskan masalah- masalah yang ada. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai bagaimana urusan-urusan dapat diperbaiki.⁵²

Untuk komunikasi ke atas, bawahan dapat melakukan cara-cara berkomunikasi seperti berikut ini :

- Melaporkan dengan segera setiap perubahan pada pekerjaan yang sedang dilakukan.
- Menyusun informasi sebelum dilaporkan
- Memberikan keterangan selengkapnya jika atasan memiliki waktu.
- Mengajukan fakta bukan perkiraan.

⁵² Robbins. *Loc.Cit.*

- Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas, moral kerja, atau persoalan khusus para karyawan.
- Menghindari penyebaran informasi yang salah.
- Meminta nasehat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri.⁵³

Menurut Fred Luthans untuk meningkatkan efektifitas komunikasi ke atas dapat dilakukan beberapa hal berikut:

- Membuat prosedur penanganan keluhan karyawan yang memungkinkan seorang karyawan mendapatkan pertimbangan dari atasan dari atasannya langsung ataupun dari suatu badan pertimbangan.
- Membuat kebijakan “pintu terbuka” sehingga karyawan setiap saat bisa berbicara langsung dengan atasannya.
- Menggunakan surat elektronik (*e-mail*) sehingga setiap karyawan bisa secara langsung mengirim atau menerima, informasi ke atau dari siapa pun juga.
- Melakukan penyuluhan secara partisipatif baik secara formal maupun informal.
- Menerapkan pemberdayaan secara menyeluruh.⁵⁴

⁵³ Umar. *Op. Cit.*, hal. 31

c. Komunikasi ke samping (lateral)

Fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Sarana seperti klinik persoalan maupun gugus kendali dapat digunakan untuk komunikasi ke samping horizontal ini.

Komunikasi lateral sering perlu untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi. Dalam beberapa kasus, hubungan lateral ini didukung secara formal. Sering hubungan itu diciptakan secara informal untuk memotong hierarki vertikal dan mempercepat tindakan. Dari segi manajemen komunikasi lateral bisa dianggap baik ataupun buruk. Karena kepatuhan yang ketat terhadap struktur vertikal yang formal untuk semua komunikasi dapat menghambat transfer informasi yang efisien dan cermat, komunikasi lateral dapat bermanfaat.

⁵⁴ Luthans. *Op. Cit.*, hal. 349.

Dalam kasus semacam itu, komunikasi itu terjadi dengan pengetahuan dan dukungan atasan. Tetapi komunikasi ke samping dapat menciptakan konflik yang mengganggu bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota memotong atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan menemukan bahwa tindakan- tindakan telah diambil atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.⁵⁵

d. Komunikasi ke luar

Fungsi utama komunikasi ke luar adalah untuk memberitahukan kondisi dan aktivitas ke pihak luar seperti pemerintah, pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian Public relations atau media iklan lain.

A2.7. Komunikasi Efektif

Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar komunikasi bisa dilaksanakan secara efektif ialah :

⁵⁵ Robbins. *Op.Cit.*, jilid II hal. 9

- Menggunakan umpan balik : observasi, mendengarkan, menyesuaikan.
- Menggunakan beberapa saluran komunikasi
- Menggunakan komunikasi tatap muka
- Menyadari arti-arti simbolik
- Menggunakan bahasa yang lugas
- Memperkuat perkataan dan perbuatan.⁵⁶

Dalam komunikasi antar personal yang efektif harus diperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

- Keterbukaan

Yaitu keinginan untuk terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara.

- Empati

Mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara

- Dukungan

Mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk-anggukkan kepala.

⁵⁶ LMPPM. *Op.Cit.*, hal. 4.

- Kepositifan

Maksudnya jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu. Jadi hidupkanlah perasaan positif kepada orang lain.

- Kesamaan

Karena kenyataannya tidak ada manusia yang sama, sekalipun mereka kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan. Dengan cara ini diharapkan terdapat pengenalan tak terucapkan sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.⁵⁷

Seorang pemimpin yang ingin berkomunikasi dengan efektif harus menjadi encoder dan decoder yang baik sekaligus. Beberapa hal berikut bisa memperbaiki komunikasi yang terjadi:

- Melihat kembali pesan yang diterima
- Mengatur aliran informasi sehingga tidak terlalu banyak informasi yang mengalir dan juga dapat mengurangi gangguan yang terjadi.

⁵⁷ Umar. *Op. Cit.*, hal. 36

- Memanfaatkan umpan balik untuk melihat apakah pesan yang diterima sudah seperti yang dimaksud.
- Empati
- Mengulangi terus informasi sampai diterima seperti yang dimaksud.
- Saling percaya di antara atasan, bawahan, ataupun rekan sekerja.
- Pemilihan waktu yang tepat dalam menyampaikan informasi
- Menggunakan bahasa sederhana
- Mendengarkan dengan baik pada saat ada yang akan menyampaikan informasi.

A2.8. Hambatan Komunikasi

Beberapa hambatan utama komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Penyaringan (*filtering*)

Penyaringan mengacu pada pengirim yang memanipulasikan informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan di mata si penerima. Penentu utama dari penyaringan adalah banyaknya tingkat dalam suatu struktur organisasi. Makin banyak tingkat vertikal

dalam hierarki organisasi itu, makin banyak kesempatan untuk penyaringan.

2. Perspektif Selektif

Persepsi selektif muncul karena penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi mereka yang lain. Penerima juga memproyeksikan minat dan harapan mereka ke dalam komunikasi ketika mereka mendekodekan komunikasi itu.

3. Emosi

Bagaimana perasaan si penerima ketika menerima suatu pesan komunikasi akan mempengaruhi bagaimana ia menafsirkan pesan itu. Pesan yang sama yang diterima saat anda marah atau bingung kemungkinan besar akan ditafsirkan secara lain daripada ketika anda berada dalam suatu suasana netral. Emosi yang ekstrim, seperti riang gembira atau murung, paling mungkin sekali mengabaikan proses pemikiran rasional serta objektif dan menggantikan dengan penilaian yang emosional.

4. Bahasa

Kata-kata tidak sama artinya pada orang yang berlainan. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga variabel yang jelas mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang ia berikan kepada kata-kata itu. Dalam suatu organisasi, biasanya karyawan berasal dari latar belakang yang beraneka, oleh karena itu, mempunyai pola bicara yang berlainan. Di samping itu, pengelompokan karyawan dalam departemen-departemen menciptakan spesialis-spesialis yang mengembangkan jargon atau bahasa teknis mereka sendiri. Dalam organisasi besar, anggota-anggota juga sering tersebar luas secara geografis, bahkan beroperasi dalam negara-negara yang berlainan, dan individu dalam tiap tempat akan menggunakan istilah dan ungkapan yang unik di kawasannya.⁵⁸

Menurut pendapat lain, hambatan-hambatan yang biasanya terjadi di dalam komunikasi ialah :

1. Pengiriman dan penerima berbeda persepsi
2. Penerima menilai sumber berita tidak memperhatikan bahasa non verbal

⁵⁸ Robbins. *Loc. Cit.*

3. Istilah/kata penerima sedang emosi atau tidak stabil
4. Media Komunikasi tidak tepat
5. Penerima tidak menghiarukan informasi yang bertentangan
6. Pembicara menggunakan kata-kata tidak mengena⁵⁹

Proses pengkodean, pengiriman, dan penerjemahan bahkan sampai proses umpan balik masih mungkin terjadi kesalahpahaman karena beberapa hambatan sebagai berikut:

1. Fisik

Hambatan ini muncul karena kondisi fisik pendengar atau pembicara seperti kelelahan, lapar, haus, kurang tidur, sakit, atau kondisi tubuh yang tidak fit.

2. Kondisi Lingkungan

Hambatan seperti ini misalnya berupa bising, hubungan radio terganggu gelombang lain, sinar dengan intensitas tinggi, atau berdekatan dengan orang lain yang sedang bicara masalah lain. dalam komunikasi tertulis, hambatan ini dapat juga berupa tulisan yang tidak jelas, format baru yang belum familiar, atau warna-warni yang mengganggu penglihatan (illusi).

⁵⁹ LMPPM. *Loc. Cit.*

3. Psikologis

Hambatan ini dapat muncul dari kondisi psikologis kedua pihak yang sedang berkomunikasi. Antara lain :

- a. **Prejudice (kecurigaan)** : seseorang yang terlanjur kurang percaya pada lawan bicaranya cenderung kurang memperhatikan apa yang sedang dibicarakan lawan bicaranya tetapi sibuk dengan pikiran kecurigaannya.
- b. **Stereotype** : yaitu gambaran atau kesimpulan umum tentang sekelompok orang (ras, suku, agama, ataupun pengelompokan lain) yang pada umumnya salah dan cenderung dibesar-besarkan. Penilaian ini cenderung negatif dan sangat mengganggu objektivitas seseorang. Dalam proses komunikasi. Orang yang sudah menilai seseorang atas stereotypenya ini cenderung mencari pembenaran atas penilaiannya.
- c. **Predisposisi Pemikiran** : yaitu kondisi psikologis seperti kekecewaan, kegembiraan yang berlebihan, harapan atau keinginan, ketakutan, kecemasan, dorongan kemarahan, cinta dan kondisi perasaan pada umumnya. Karna perasaannya sedang dipenuhi oleh cinta atau marah atau hal-hal tersebut di atas,

seseorang akan sulit mendengar atau berkomunikasi secara jelas, faktual dan objektif, sehingga memungkinkan terjadinya salah pengertian.

- d. **Pola-pola komunikasi** : yaitu pola hubungan yang bisa mengganggu proses komunikasi. Seseorang yang tidak bisa bersikap tegas, cenderung berputar-putar sehingga sulit dimengerti apa sebenarnya yang dimaksudkan, cenderung menunda sehingga menimbulkan keengganan untuk berkomunikasi. Pola lain adalah seseorang dengan kebiasaan suka mengkritik, mencari kesalahan, suka menasehati walaupun tidak diminta, suka memotong pembicaraan, mau menang sendiri dan memaksakan pikirannya sendiri cenderung kurang didengarkan dengan sungguh-sungguh dan menimbulkan antipati bagi si pendengarnya.
- e. **Perhatian** : kurangnya perhatian pada saat berkomunikasi yang disebabkan antara lain oleh kurangnya rasa ingin tahu, menganggap sepele, merasa sudah biasa, atau merasa sudah tugas rutinnnya. Perhatian juga merupakan komunikasi antara seseorang dengan dirinya sendiri.

4. Semantik

Hambatan ini diakibatkan karena peristilahan yang digunakan. Istilah-istilah yang terlalu asing bagi pendengar atau pembaca kadang menyebabkan kurangnya perhatian.⁶⁰

Hambatan-hambatan tersebut kerap kali terjadi bersamaan sekaligus. Oleh karena itu, setiap pembicaraan yang penting harus dibarengi dengan usaha mengurangi setiap kemungkinan terjadinya hambatan, sehingga pembicara dan pendengar; antara penulis dan pembaca diharapkan dapat saling mengerti secara penuh.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Tujuan komunikasi dalam organisasi antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan, untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja

⁶⁰ GM Susetyo. *Op. Cit.*, hal. 53

serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar masuk dengan pihak-pihak luar organisasi.⁶¹

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud dengan komunikasi pada penelitian ini adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel komunikasi adalah :

- (a) Suasana komunikasi
- (b) Kualitas media
- (c) Kemudahan mendapatkan informasi
- (d) Penyebaran informasi
- (e) Kemurnian pesan / informasi
- (f) Hambatan komunikasi

Komunikasi terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika penyampaian informasi tadi menyampaikannya dengan baik dan penerimaan informasi menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Komunikasi dalam organisasi dihadapkan kepada berbagai masalah, antara lain : adanya perbedaan pola

⁶¹ Umar. *Op. Cit.*, hal. 27

jaringan komunikasi, hambatan komunikasi, efektifitas komunikasi, tingkat situasi dan kondisi yang mempengaruhi komunikasi, dampak hasil komunikasi penyelesaian permasalahan dan dampak perasaan bagi yang terlibat dalam komunikasi.

Komunikasi terjadi antara dua orang lain lebih. Satu orang berbicara, yang lainnya mendengarkan, yang seorang menulis memo, yang lainnya membacanya, seseorang menepuk pundak orang lain mengangguk tanda mengerti. Informasi mengalir dari seseorang kepada orang lain.⁶²

Proses dalam komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur : komunikator, pesan/amanat, saluran dan komunikan. Komunikator menyampaikan pesan / amanat kepada komunikan, dan komunikan menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman dan perasaan).

Dampak dan hambatan dalam komunikasi bisa terjadi karena : adanya persepsi yang berbeda, perbedaan nilai-nilai budaya dalam masyarakat, perbedaan lingkungan hidup yang menimbulkan perbedaan pola penilaian atas fakta, kehidupan pribadi seseorang, perubahan tafsiran terhadap suatu fakta, umpan balik dan perhatian yang kurang baik

⁶² Bateman and Zeithaml. *op.cit.*, p. 550

dan proses hubungan fakta dengan pengalaman yang tidak terpola secara sistematis.

Dalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif, sehingga seorang pemimpin menyampaikan informasi berupa perintah atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tertulis akan mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.⁶³

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan penting karena seorang pemimpin berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak yang dimiliki oleh bawahan. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat, maupun kritikan yang bersifat membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pimpinan, maka komunikasi dari bawah juga penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah dapat berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta

⁶³ *Ibid*

penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal-hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

Berdasarkan arah tujuannya, komunikasi dapat dikelompokkan berbagai macam, antara lain : komunikasi sejarah, dan komunikasi silang. Terjalannya komunikasi, dua arah antara pimpinan dengan bawahan akan terdapat keserasian antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mengetahui keinginan-keinginan para bawahan sehingga dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi. Serta dapat menjelaskan kepada pegawai mengenai kesalahan, kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

A3.Kepemimpinan

Menurut James A. F. Stoner kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.⁶⁴ Kepemimpinan merupakan sebuah proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah tertentu menuju suatu sasaran bersama.⁶⁵ Definisi ini mengategorikan tiga elemen :

⁶⁴ *Ibid*, hal 31

⁶⁵ Edwin A. Locke. *Esensi Kepemimpinan*. (Jakarta. Mitra Utama. 1997). hal 3

- Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain (pengikut). Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.⁶⁶

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang

⁶⁶ *Ibid.*, hal. 4

disediakan oleh organisasi / perusahaan melalui jabatan struktural yang berfungsi menjalankan manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi struktural / manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer, dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Dalam banyak organisasi akan banyak dijumpai kepemimpinan non - formal, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktural formal organisasi itu, sama atau lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat muncul dari dalam suatu kelompok di luar jalur formal organisasi.⁶⁷

Berbicara tentang kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. Mengutip Dale Timiple, pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika

⁶⁷ Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal. 39

bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.⁶⁸

Selanjutnya, seorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti dikutip Dale Timpe adalah sebagai berikut:

- Kelancaran berbahasa
- Kemampuan untuk memecahkan masalah
- Kesadaran akan kebutuhan
- Keluwesan
- Kecerdasan
- Kesiediaan menerima tanggung jawab
- Keterampilan sosial
- Kesadaran akan diri dan lingkungan.⁶⁹

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana :

- Kewenangan formal
- Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya

⁶⁸ Husein Umar, *Loc. Cit.*

⁶⁹ *Ibid.*, hal 32

- Komunikasi dengan bawahannya
- Perintah untuk bawahannya.⁷⁰

Beberapa aktifitas dan perilaku seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan / Koordinasi
 - a. Exchanging information
 - b. Handling paperwork's
2. Traditional Management
 - a. Perencanaan
 - b. Pengambilan keputusan
 - c. Controlling
3. Networking
 - a. Interacting with outsiders
 - b. Socializing / politicking
4. Human Resource Management
 - a. Motivating / reinforcing
 - b. Disciplining / punishing
 - c. Mengelola konflik
 - d. Pengaturan staf (staffing)
 - e. Pelatihan / pengembangan.⁷¹

⁷⁰ *Ibid*

⁷¹ Luthans. *Op. Cit.*, hal 622

A3.1. Bakat dan Perilaku Kepemimpinan (*Traits and Behavioral of Leadership*)

Enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari buku pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, orang-orang yang mempunyai sifat sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok.⁷²

Menurut Edwin A. Locke bakat yang ada dari seorang pemimpin yang efektif adalah :

- Penuh inisiatif, energi, dan ambisi
- Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran mereka
- Punya keinginan memimpin, mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan untuk meraih sasaran tertinggi.

⁷² Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 40

- Jujur dan punya integritas, mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain.
- Mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.
- Kreatif
- Fleksibel ketika situasi mengharuskan bertindak seperti itu.⁷³

Teori perilaku yang dilakukan pada Universitas Negeri Ohio menyatakan bahwa terdapat dua dimensi kepemimpinan yaitu dimensi struktur awal (*initiating structure*) dan dimensi pertimbangan [*consideration*]. Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.

⁷³ Locke. *Op. Cit.*, hal 10

Pertimbangan diartikan sebagai sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ia menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikut-pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat diartikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat dihampiri, dan dapat memperlakukan semua bawahan sebagai sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan juga menyimpulkan adanya dua dimensi kepemimpinan yang disebut kepemimpinan yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual di antara anggota-anggota. Sebaiknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio maupun Michigan menggunakan pendekatan dunia yang tetap atau dapat diramalkan. Untuk dunia yang dinamis dan cepat berubah, pemimpin yang efektif akan perlu dimensi ketiga yaitu pemimpin yang berorientasi pada pengembangan. Pemimpin yang seperti ini akan menghargai percobaan, mengusahakan gagasan baru, serta menimbulkan dan melaksanakan perubahan.

A3.2. Kepemimpinan Situasi (*Situational Leadership*)

Pendekatan kepemimpinan dari bakat atau perilaku tidak mengenal perubahan situasi. Tidak ada pertimbangan dari faktor-faktor situasional yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan. Beberapa faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan adalah struktur tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin, anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan.⁷⁴

⁷⁴ *Ibid.*, jilid II hal 46

1. Model Kemungkinan Fielder (*Fielder's Contingency Model*)

Model kemungkinan fielder mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali pengaruh kepada si pemimpin. Menurut Fielder faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu itu yang kemudian dibandingkan dengan situasi.

Fielder telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang mendefinisikan faktor situasional utama yang menentukan keefektifan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Hubungan pemimpin - anggota : tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas : sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur).

c. Kekuasaan posisi : tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Ada dua cara untuk memperbaiki keefektifan pemimpin yaitu mengganti pemimpin itu untuk menyesuaikan dengan situasi atau mengubah situasi agar cocok untuk si pemimpin.

Model Fiedler ini kemudian disempurnakan oleh Joe Gracia, khususnya, untuk mencoba menjelaskan proses yang ditempuh seorang pemimpin agar memperoleh kinerja kelompok yang efektif. Pendapat mereka adalah :

- a. Pengarahan akan menghasilkan kinerja yang baik hanya jika dikaitkan dengan kecerdasan pemimpin yang tinggi dalam suatu lingkungan kepemimpinan tanpa stress yang mendukung.
- b. Dalam situasi penuh stress, ada suatu hubungan positif antara pengalaman pekerjaan dan kinerja.
- c. Kemampuan intelektual dari para pemimpin berkorelasi dengan kinerja kelompok dalam situasi-

situasi yang dipersepsikan oleh pemimpin sebagai tindak penuh stress.

2. Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (*Situational Leadership*)

Kepemimpinan situasional memfokuskan pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Istilah kesiapan didefinisikan sebagai sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

a. Mengatakan (*telling*)

Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarahan (direktif). Kepemimpinan berorientasi tugas tinggi dengan hubungan rendah.

b. Menjual (*selling*)

Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung. Kepemimpinan berorientasi tugas tinggi dengan hubungan tinggi.

c. Berperan serta (*participating*)

Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi. Kepemimpinan berorientasi tugas rendah dengan hubungan tinggi.

d. Mendelegasikan (*delegating*)

Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan. Kepemimpinan berorientasi tugas rendah dengan hubungan rendah.

Sedangkan kesiapan pengikut didefinisikan dalam empat tahap sebagai berikut:

- a. Tahap RI : Orang-orang baik yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- b. Tahap R2 : orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu.

Mereka termotivasi tetapi kekurangan keterampilan yang memadai.

- c. Tahap R3 : orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- d. Tahap R4 : orang-orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Pada tahap R1, para pengikut memerlukan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pada tahap R2, diperlukan baik perilaku tugas tinggi maupun hubungan tinggi. Perilaku tugas tinggi mengkompensasi kurangnya kemampuan pengikut, dan perilaku hubungan tinggi mencoba menyuruh para pengikut agar secara psikologis mau mengikuti keinginan pemimpin. R3 menciptakan masalah motivasional yang paling baik dipecahkan oleh suatu gaya mendukung, tidak mengarahkan, dan partisipatif. Akhirnya, pada tahap R4, pemimpin tidak harus berbuat banyak karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab. Dengan para pengikut mencapai tingkat kesiapan yang tinggi, pemimpin menanggapi dengan tidak hanya meneruskan mengurangi kontrol terhadap

kegiatan, tetapi juga dengan melanjutkan mengurangi perilaku hubungan juga.

3. Teori Pertukaran Pemimpin - Anggota (*Leader - Member Exchange - LMX*)

Teori-teori kepemimpinan yang telah dibahas sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan semua bawahan mereka dengan cara yang sama. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX, leader-member exchange*) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok-dalam yang dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam kelompok luar yang memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan-bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

Pemimpin cenderung memilih anggota kelompok- dalam karena mereka mempunyai kareakteristik pribadi (misalnya usia, jenis kelamin, sikap) yang serupa dengan pemimpin, tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota kelompok-luar, dan/atau suatu kepribadian yang mirip. Bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Status kelompok-dalam atau kelompok-luar akan berhubungan dengan kinerja dan kepuasan karyawan.

A3.3. Model Jalur - Tujuan House (*House's Path-Goal Model*)

Teori jalur-tujuan, yang dikembangkan oleh Robert House, merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang mengambil unsur-unsur utama dari riset kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan dari motivasi. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan penghargaan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuatu dengan

sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Istilah jalur-tujuan diturunkan dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan jalur (*path*) untuk membantu kepengikut mereka berangkat dari mana mereka berada menuju pencapaian tujuan kerja mereka dan melakukan perjalanan sepanjang jalur secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan yang ada.

Menurut teori jalur-tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sejauh itu (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, dan (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin direktif : membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari pemimpin, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai

bagaimana menyelesaikan tugas. Ini erat sejajar dengan dimensi struktur awal Ohio.

- b. Pemimpin pendukung : bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Pada hakekatnya ini sama dengan dimensi perimbangan Ohio.
- c. Pemimpin partisipatif : berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
- d. Pemimpin berorientasi-prestasi ; menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

House berpendapat bahwa para pemimpin adalah luwes (fleksibel). Teori jalur-tujuan mengatakan bahwa pemimpin yang sama dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini yang bergantung pada situasi.

Teori jalur-tujuan mengemukakan dua variabel situasional atau kemungkinan yang mempengaruhi hubungan perilaku kepemimpinan dengan hasil (kinerja kepuasan) :

- a. Variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali bawahan seperti struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja.

- b. Variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan seperti kepribadian, pengalaman, dan kemampuan.

Perilaku pemimpin merupakan pelengkap terhadap faktor-faktor lingkungan yang sudah ada sementara karakteristik pribadi bawahan akan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin itu ditafsirkan. Perilaku pemimpin akan tidak efektif bila sama atau berlebih (redundan) dengan sumber-sumber struktur lingkungan serta tidak sesuai karakteristik bawahan. Berikut ini berbeda pendapat yang bisa diambil dari teori jalur tujuan :

- a. Kepemimpinan direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas itu dwiarti atau penuh-stress dibandingkan bila tugas itu sangat terstruktur dan ditata baik.
- b. Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
- c. Kemungkinan besar kepemimpinan direktif dipersepsikan sebagai redundan di antara bawahan dengan kemampuan pemahaman yang tinggi atau dengan pengalaman yang cukup banyak.

- d. Semakin jelas dan birokratis hubungan-hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menampilkan perilaku yang mendukung dan mengurangi tekanan pada perilaku direktif.
- e. Kepemimpinan direktif akan membawa kepuasan karyawan yang lebih tinggi bila ada konflik di dalam kelompok kerja.
- f. Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dwiarti.

Kemungkinan besar kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengkompensasi hal-hal yang dalam diri karyawan atau dalam aturan/struktur kerja.

A3.4 Model Partisipasi-Pemimpin Vroom-Yetton-Jago

Model partisipasi-pemimpin menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dengan pengambilan keputusan. Model itu mengandaikan bahwa setiap dari lima perilaku bisa dipakai dalam suatu situasi tertentu:

- a. Otokratik I (AI). Pemimpin memecahkan masalah itu atau mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada pemimpin saat itu.
- b. Otokratik II (AII). Pemimpin memperoleh informasi yang perlu dari bawahan dan kemudian memutuskan sendiri pemecahan masalah itu. Peran yang dimainkan oleh bawahan dalam mengambil keputusan adalah hanya peran memberikan informasi yang perlu kepada pemimpin bukannya menghasilkan atau mengevaluasi pemecahan alternatif.
- c. Konsultatif I (CI). Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, dengan mendapatkan gagasan dan saran mereka tanpa membentuk mereka menjadi suatu kelompok. Kemudian pemimpin mengambil keputusan, yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan.
- d. Konsultatif II (CII). Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok dengan secara kolektif memperoleh gagasan dan saran mereka. Kemudian pemimpin mengambil keputusan yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan.

- e. Kelompok II (GII). Pimpinan berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan secara bersama-sama melahirkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif serta berupaya mencapai kesepakatan (konsensus) mengenai suatu pemecahan.

A3.5 Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Para pengikut/bawahan membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Menurut J.A. Conger dan R.N. Kanungo, karakteristik utama pemimpin kharismatik adalah :

- a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.
- b. Memiliki visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada sekarang. Makin besar penyimpangan antar atujuan ideal dan kenyataan, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin.

- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gambling. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan, karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- d. Keyakinan kuat mengenai: visi itu. Pemimpin kharismatik berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- e. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma- norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Dipahami sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal dan bukannya sebagai pendukung status quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan

dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.⁷⁵

A3.6. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Pemimpin transaksional memandu atau memotivasi pengikut mereka mengarah ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut B.M. Bass, karakteristik utama Pemimpin Transaksional adalah sebagai berikut:

- a. Imbalan tergantung : Mengontrakkan pertukaran imbalan dengan upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, dan mengakui prestasi.
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif) : Menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan mengambil tindakan koreksi.
- c. Manajemen dengan pengecualian (pasif) : Hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-Faire* : melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.⁷⁶

⁷⁵ *Ibid.*, jilid II hal. 60

⁷⁶ *Ibid.*, jilid II hal. 62

A3.7 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Tipe pemimpin ini mengilhami para pengikut dan lebih mementingkan kepentingan pengikut demi kebaikan organisasi, serta mampu memberikan efek yang luar biasa pada pengikut demi kebaikan organisasi. Menurut B.M. Bass, karakteristik utama Pemimpin Transformasional adalah sebagai berikut:

- a. karisma : memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, serta memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, dan mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- c. Rangsangan intelektual : menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan : Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, serta melatih dan menasehati.⁷⁷

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan pada penelitian in adalah

⁷⁷ *Ibid*

kepemimpinan formal yang ada dalam organisasi. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel kepemimpinan adalah :

- (a) Bakat dan perilaku
- (b) Kesiapan bawahan
- (c) Organisasi

Tipe kepemimpinan yang pokok untuk mudah dipahami yaitu :

(1) otoriter, (2) Laissez faire, dan (3) demokratis.⁷⁸

(1) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe ini menunjukkan perilaku yang dominan berupa perilaku kepemimpinan otokrasi dan otokrasi yang disempurnakan. Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu tipe ini merupakan juga tipe yang paling banyak dikenal. Oleh karena itu tipe ini juga merupakan tipe paling banyak dikenal. Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang

⁷⁸ Burby. Raymond. J.. *Leadership* (Terjemahan M. Manulang : *Prinsip-prinsip Pokok Kepemimpinan*) Penerbit Liberty : Yogyakarta. P. 62.

disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu, bukan saja dalam melaksanakan kegiatan, tetapi juga penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesan dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter berlangsung dalam bentuk *“working on his group”* karena pemimpin menempatkan dirinya di luar anggota kelompoknya. Pemimpin merasa dirinya mempunyai hak istimewa, dan

harus diistimewakan oleh bawahannya. Pemimpin merupakan pihak yang memiliki wewenang, sedang bawahan merupakan pihak yang hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Kondisi ini tidak sekedar berlangsung dalam bekerja, tetapi juga diwujudkan dalam kehidupan, dengan perilaku yang tidak manusiawi pada bawahannya.

Akibat negatif yang dapat ditimbulkan kepemimpinan antara lain adalah :

- a) Anggota kelompok/organisasi menjadi manusia penurut, yang tidak berani mengambil keputusan, sehingga sangat tergantung pada pimpinan. Anggota kelompok/organisasi tidak mau dan tidak mampu berinisiatif dan bersifat menunggu perintah, tidak aktif dan tidak mampu menciptakan kerja sendiri. Kepemimpinan otoriter kreativitas, sehingga kehidupan kelompok berlangsung statis dan rutin atau tidak berkembang secara dinamis. Kepemimpinan otoriter tidak menumbuhkan dan tidak membina sifat kepemimpinan para anggotanya, sehingga menjadi manusia yang lebih senang tergantung pada orang lain.

b) Kesiediaan anggota bekerja keras bersifat terpaksa dan berpura-pura, karena hanya dilakukan bila diawasi. Disiplin dan kepatuhan bersifat palsu, karena didasari rasa tertekan, takut dan ketegangan bahwa apabila terjadi kekeliruan akan mendapat sanksi atau hukuman menghantui suasana kerja, sehingga sering menimbulkan sikap nervous yang mengakibatkan semakin besar kemungkinan berbuat kekeliruan. Sehubungan dengan itu tampak kecenderungan berupa sikap sabar dan patuh dihadapan pemimpin, namun sebenarnya berkembang sikap membangkang dan melawan secara diam. Bawahan aktif dan giat bekerja pada saat diawasi, sambil menunggu kesempatan untuk menyabot dan mencelakakan pimpinan. Bawahan bukan saja menggunakan waktu untuk bersantai secara tidak wajar dan berlebihan jika pimpinan tidak di tempat, tetapi juga berbohong, menentang dan mogok kerja. Sikap seperti itu merupakan usaha untuk menuntut perlakuan secara manusiawi, khususnya untuk mendapatkan hak-haknya secara wajar.

c) Organisasi menjadi bersifat statis, karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedang bawahan tidak diberi kesempatan untuk itu. Rapat dan musyawarah untuk memperoleh berbagai masukan dipandang tidak perlu dan membuang-buang waktu. Segala sesuatu dipikirkan dan diputuskan sendiri oleh pemimpin, dengan maksud menghemat waktu dan kegiatannya dapat dilaksanakan secepatnya, dengan memerintahkan keputusan yang telah ditetapkan sendiri tersebut. Jika rapat diselenggarakan juga, sifatnya tidak lebih daripada pertemuan untuk menyampaikan perintah/instruksi atau kehendak pertemuan untuk menyampaikan perintah/instruksi atau kehendak pimpinan sebagai atasan.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter seperti diuraikan diatas, banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat tipe ini dalam kepemimpinan pemerintah diktator, sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

(2) Kepemimpinan Bebas (*Laizzer Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*).⁷⁹ Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya, dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi

⁷⁹ Cheppy Hari CAhyono. *Psikologi Kepemimpinan* (Usaha Nasional. Surabaya. 1984). p. 53

anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan, baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu pun, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/ organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu dimintai pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Sehubungan dengan itu apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang

mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan bersimpang-siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah-menyalahkan atau lempar-melempar jika diminta pertanggungjawaban.

(3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/ kelompok. Di samping

itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut berarti tipe ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*Human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.⁸⁰

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam tipe kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan

⁸⁰ Dahl. Robert A. *Dilema Demokrasi Pluralis : Antara Otonomi dan Kontrol* (Terjemah. Sahat Simamora. Jakarta : Rajawali Pers. 1985). P. 82.

kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, disamping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuannya. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok/ organisasinya. Di samping itu mengetahui pula bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.⁸¹

Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan-keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

⁸¹ Dahl. Robert A. *Dilema Demokrasi dan Para Pengkritik Jilid I*, (Terjemah. A. Rahman Zainuddin. Jakarta . Yayasan Obor Indonesia. 1992). P. 60.

Pemimpin dengan tipe demokratis menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan anggota kelompok/organisasinya. Dengan demikian akan selalu terjadi pertemuan gagasan, yang dapat menghasilkan keputusan terbaik untuk dilaksanakan. Keputusan seperti itu tidak saja efektif untuk memotivasi agar bekerja, tetapi berguna juga dalam menumbuhkan rasa kebersamaan. Dalam kebersamaan iut akan terwujud kesediaan bekerja sama secara efektif dan efisien, yang berpengaruh langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

B. Kerangka Pemikiran Penelitian

B1. Hubungan Komunikasi dengan Motiasi Kerja

Karyawan yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.⁸²

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus

⁸² Nawawi. *Op. Cit.*, hal. 355

dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari sisi perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.⁸³

Sesuai teori harapan bahwa derajat upaya yang dikenakan oleh seseorang individu bergantung pada persepsinya tentang hubungan upaya kinerja, kinerja ganjaran, dan ganjaran kepuasan tujuan. Jika individu-individu tidak diberi data yang diperlukan untuk menyingkikan probabilitas yang dirasakan dari hubungan-hubungan ini, motivasi akan menurun. Jika ganjaran tidak dinyatakan dengan jelas, jika kriteria untuk menentukan dan mengukur kinerja itu juga membingungkan, atau jika individu-individu tidak yakni bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan, maka upaya itu akan dikurangi. Jadi komunikasi sangat berperan dalam menentukan tingkat motivasi karyawan.⁸⁴

⁸³ Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 5.

⁸⁴ *Ibid.*, jilid II hal. 26

B2.Hubungan. Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi dan kebutuhan berikutnya yang akan menjadi gominan. Jadi seorang pemimpin perlu memahami sedang berada pada anak-tangga manakah orang itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Berdasarkan teori dua faktor (motivasi-higiene) seorang manajer (pemimpin) yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu memotivasi. Mereka akan mencantumkan karyawan bukannya memotivasi mereka. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyelia, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor hygiene. Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan, tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan

pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang-orang sebagai mengganjar secara intrinsik.⁸⁵

Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para karyawan menyukai pekerjaan yang beresiko sedang (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/ kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.⁸⁶ Adalah tugas seorang pemimpin untuk menentukan dan memilih pekerjaan yang dapat memotivasi seorang karyawan.

Individu-individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan suatu resiko dengan derajat menengah. Bila karakteristik-karakteristik ini berlaku, peraih prestasi tinggi akan sangat termotivasi.⁸⁷ Seorang pemimpin diharapkan mampu mendeteksi

⁸⁵ *Ibid.*, jilid I hal 203

⁸⁶ Nawawi. *Loc. Cit*

⁸⁷ Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 207

karyawan tipe ini dan memberikan pekerjaan yang sesuai sehingga dapat meningkatkan motivasinya.

Berdasarkan teori harapan maka implementasi di lingkungan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Pemimpin perlu membantu para karyawan memahami pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.
- b. Pemimpin membantu karyawan agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- c. Pemimpin perlu membantu karyawan dalam meningkatkan ketrampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.⁸⁸

Berdasarkan teori penguatan maka seorang pemimpin harus mampu mengatur cara pemberian ganjaran dalam

⁸⁸ Nawawi. *Op. Cit.*, hal. 356

memotivasi para karyawan agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Ganjaran yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu ganjaran, agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, dan prestasi.⁸⁹

Berdasarkan teori tujuan maka :

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi / perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu, para pemimpin perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci agar mudah dipahami para karyawan. Pemimpin harus membantu karyawan yang kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Oleh karena itu, para pemimpin perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai

⁸⁹ *Ibid.*

dengan kemampuan karyawan yang ikut serta mewujudkannya.

- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para pemimpin perlu menghargai para karyawan yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.⁹⁰

Pada dasarnya, tindakan memotivasi bisa dilakukan dengan cara :

- a. Menyakinkan para bawahan bahwa visi organisasi (dan peran para bawahan di dalamnya) adalah penting dan bisa dicapai;
- b. Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran, proyeksi, tugas dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal (maupun organisasional).

⁹⁰ *Ibid.*, hal 357

- c. Memberi imbalan berupa penghargaan, uang dan kenaikan jabatan pada para bawahan yang bekerja dengan baik.⁹¹

Pemimpin harus berperan aktif dalam menentukan motivasi seorang karyawan sebagai berikut:

- a. Pemimpin mempengaruhi motivasi karyawan. Pada saat kinerja perlu diperbaiki, maka pemimpin harus membantu menciptakan iklim kerja yang meningkatkan semangat, menolong, dan mempertahankan perbaikan.
- b. Pemimpin semestinya mengetahui bahwa kemampuan, kompensasi dan peluang semuanya berperan dalam memotivasi karyawan. Seseorang yang mempunyai kemampuan atau ketrampilan rendah akan sangat sulit untuk menjadi produktif.
- c. Pemimpin semestinya sensitif terhadap berbagai macam kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan. Pemimpin harus juga mempertimbangkan perbedaan persepsi dan keinginan, karyawan terhadap penghargaan. Perbedaan ini mendorong seorang pemimpin untuk membuat usaha-usaha memotivasi yang bisa berbeda untuk seorang karyawan.

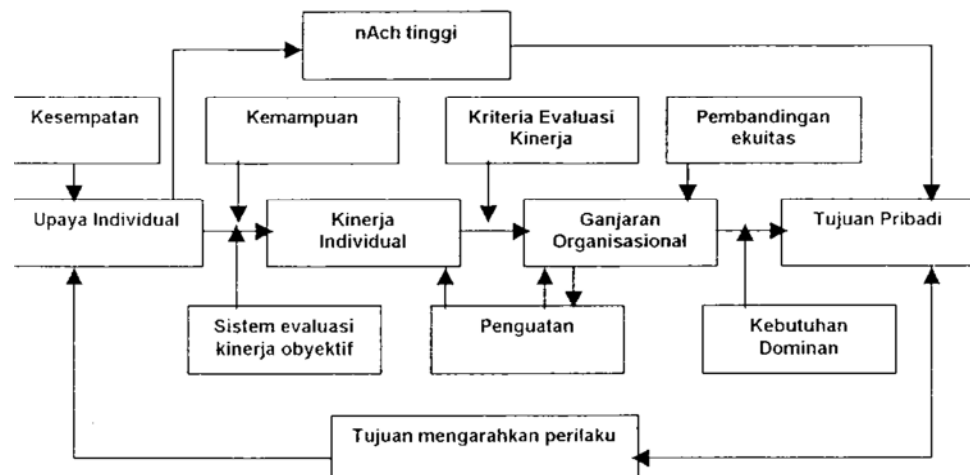
⁹¹ Locke. *Op. Cit.*, hal 5.

- d. Pemimpin mengawasi secara terus menerus kebutuhan, kemampuan, tujuan, dan preferensi karyawan.
- e. Beberapa karyawan mungkin bisa memotivasi diri sendiri secara baik. Pemimpin harus memberikan jalan agar karyawan tersebut mampu menjadi karyawan yang produktif.
- f. Pemimpin mampu memotivasi karyawan dengan keteladanan. Karena ada interaksi sosial setiap saat, maka karyawan akan mudah mengikuti gaya, teknik, tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. Memotivasi seorang karyawan dapat dikatakan berhasil apabila setiap karyawan sudah mampu melihat bahwa apa yang mereka harapkan hanya bisa didapat dari unjuk kerja yang tinggi.
- h. Salah satu bagian penting dalam memotivasi adalah membuat tujuan untuk mengarahkan perilaku karyawan.
- i. Pemimpin harus selalu mencoba untuk membuat tugas yang memperhatikan kesamaan/keadilan, tantangan, dan peluang untuk memenuhi kepuasan karyawan.⁹²

⁹² Gibson. Ivancevich. &* Donnelly. Jr.. *Op Cit.*. hal 171

B3. Hubungan antara Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama dengan Motivasi Kerja

Stephens P. Robbins menyajikan suatu model yang mengintegrasikan teori-teori motivasi dengan mengambil model dasar dari teori harapan.⁹³ Model yang dibuat adalah sebagai berikut:



Teori harapan mengemukakan bahwa seorang karyawan akan mengeluarkan upaya tingkat tinggi jika ia mempersiapkan suatu hubungan yang kuat antara upaya dan kinerja, kinerja dan ganjaran, serta ganjaran dan pemuasan tujuan pribadi. Tiap hubungan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Agar upaya mengantar ke kinerja

⁹³ Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 218

yang baik, individu itu harus mempunyai kemampuan prasyarat untuk berkinerja, dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu itu harus dipersepsikan sebagai adil dan objektif.⁹⁴ Pada tahap itu maka seorang pemimpin harus emmbaut dan mengkomunikasikan standar kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus mampu memberi peluang yang sama pada semua karyawan, memberikan pelatihan agar karyawan mempunyai kemampuan yang sesuai, serta membuat sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif. Apa yang dilakukan oleh pemimpin harus terus menerus dikomunikasikan ke karyawan sehingga semua karyawan mengetahui dengan jelas program-program yang akan dilakukan organisasi. Karyawan pun diharapkan selalu memberikan masukan untuk perbaikan program.

Hubungan kinerja-ganjaran akan kuat jika individu itu mempersiapkan bahwa kinerjalah yang diganjar. Hubungan akhir dalam teori harapan adalah hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Teori ERG akan muncul berperan pada keadaan ini. Motivasi akan tinggi sampai suatu derajat pada saat ganjaran yang diterima seorang individu untuk

⁹⁴ *Ibid*

kinerjanya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan pribadi individu itu.⁹⁵ Seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mengetahui tujuan-tujuan pribadi karyawan serta kebutuhan-kebutuhannya saat itu sehingga mampu memberikan ganjaran yang dapat diterima oleh karyawan sesuai kinerja karyawan tersebut. Hal ini bisa dilakukan dengan cara seringkali berkomunikasi dengan karyawan seperti diskusi pribadi, penyuluhan, ataupun penugasan khusus. Karyawan pun diharapkan untuk selalu memberikan informasi kemajuan pelaksanaan tugasnya serta hambatan-hambatan yang mungkin ada sehingga bisa dicarikan jalan keluarnya bersama-sama dengan pemimpinnya.

Model Robbins itu juga mempertimbangkan kebutuhan berprestasi serta teori penguatan dan keadilan. Peraih prestasi tinggi tidak dimotivasi oleh penilaian organisasi terhadap kinerjanya atau oleh ganjaran organisasional, jadi ada loncatan dari upaya ke tujuan pribadi untuk mereka dengan nAch yang tinggi. Peraih prestasi tinggi secara internal didorong selama pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kepada mereka tanggung

⁹⁵ *Ibid.*, jilid I hal. 219

jawab pribadi, umpan ganjaran, atau ganjaran-tujuan pribadi.⁹⁶ Untuk karyawan yang seperti ini, maka seorang pemimpin selain diharapkan mampu mengetahui tujuan pribadi karyawan tersebut juga diharapkan mampu memberikan tugas/pekerjaan yang menantang seta sering berkomunikasi dalam bentuk memberikan umpan balik buat kemajuan karyawan.

Teori penguatan memasuji model Robbins itu dengan dikenalnya ganjaran organisasi memperkuat kineja individu. Jika manajemen telah merancang suatu sistem ganjaran yang dikomunikasikan dan dilihat oleh para karyawan sebagai ganti rugi untuk kinerja yang baik, ganjaran itu akan memperkuat dan mendorong diteruskannya kinerja yang baik itu. Ganjaran juga memainkan bagian utama dalam teori keadilan. Individu-individu akan membandingkan ganjaran (keluaran) yang mereka terima dari masukan-masukan yang mereka buat dengan rasio keluaran-masukan dari orang lain yang relevan dan ketidakadilan dapat mempengaruhi upaya yang dikeluarkan.⁹⁷ Adalah tugas seorang pemimpin untuk selalu

⁹⁶ *Ibid*

⁹⁷ *Ibid*

memberikan ganjaran yang adil antar karyawan sesuai dengan kinerjanya.

Pada saat menentukan tujuan organisasi yang bisa memotivasi karyawan, maka ada beberapa tahapan yang memerlukan penggunaan komunikasi dan kepemimpinan.

Tahapan-tahapan itu adalah sebagai berikut:

- a. Mendiagnosa kesiapan karyawan, organisasi, dan infrastruktur terhadap tujuan
- b. Menyiapkan karyawan dengan cara meningkatkan interaksi secara pribadi, komunikasi, pelatihan, dan rencana aksi.
- c. Menekankan pentingnya tujuan yang harus dimengerti oleh semua karyawan.
- d. Melakukan penelaahan sementara untuk membuat penyesuaian yang diperlukan.
- e. Melakukan penelaahan akhir terhadap tujuan, perubahan, dan pelaksanaan.⁹⁸

Seorang pemimpin kharismatik akan selalu mengkomunikasikan visinya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin akan terus menerus

⁹⁸ Gibson. Ivanevich, & Donnelly. Jr.. *Op. Cit.*, hal 166

memperhatikan lingkungan, menyesuaikan dan merumuskan visi yang akan dikerjakan. Pemimpin mengkomunikasikan visinya ke semua karyawan menggunakan semua cara yang ada dan diperlukan sehingga timbul kepercayaan dan komitmen dari karyawan untuk melaksanakan visi pemimpin. Pada saat pelaksanaan, pemimpin akan berperan sebagai teladan yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.⁹⁹

C. Hipotesis

Berdasarkan uraian deskripsi teoritis dan kerangka berpikir tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dengan motivasi kerja karyawan.
2. Terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan.
3. Terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dan kepemimpinan secara bersama-sama dengan motivasi kerja karyawan.

⁹⁹ *Ibid.*, hal 310



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Khusus Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara motivasi kerja dan komunikasi dengan kepemimpinan. Secara khusus penelitian ini dimaksudkan untuk menentukan:

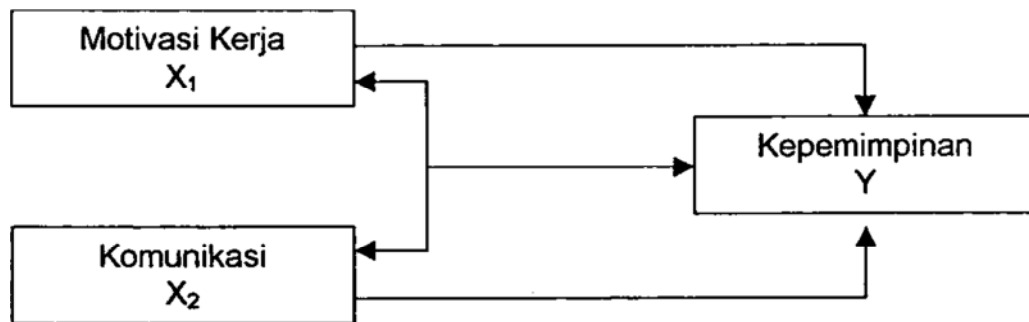
1. Hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kepemimpinan (Y).
2. Hubungan antara Komunikasi (X_1) dengan Kepemimpinan (Y).
3. Hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kepemimpinan (Y).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi, Jl. Bambu Kuning Selatan, Rt.04/Rw.03, Kelurahan Sepanjang Jaya, Kecamatan Rawalumbu, Bekasi. Waktu penelitian dari bulan Juni 2005 sampai bulan Agustus 2005. Penetapan Lembaga Pendidikan Sekolah.

--

Dalam hubungannya dengan hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : Konstelasi hubungan antar variabel penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X_1) dan Komunikasi (X_2), sedangkan variabel tetap adalah Kepemimpinan (Y).

D. Teknik Pengambilan Populasi dan Sampel.

Populasi yang diambil adalah pegawai/guru/pengajar (karyawan) pada Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi, yang berjumlah 71 orang pegawai/guru/pengajar (karyawan) yang mempunyai nomor SK Yayasan Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Pengambilan sampel dilakukan secara acak (*Simple Random Sampling*), sehingga memberi peluang yang sama kepada anggota populasi untuk

dipilih menjadi anggota sampel. Sampel yang diambil sebanyak 40 orang atau 56% dari populasi. Sesuai dengan Nomogram Harry King, maka tingkat kesalahan sampel sekitar 8% atau kepercayaan sampel sekitar 92%. Sebanyak 16 orang dari populasi digunakan untuk mengumpulkan data sebagai pengujian keabsahan dan kehandalan dari kuesioner.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian diawali dengan studi kepustakaan yaitu mempelajari teori-teori tentang Motivasi Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data untuk menjangkau informasi/data yang berhubungan dengan tiga variabel diatas menggunakan kuesioner dengan skala Liker. Metode interview dilakukan pada beberapa orang untuk mendapatkan informasi yang diperlukan sesuai dengan tujuan penelitian.

Kuesioner yang telah diuji cobakan ini dibagikan kepada 50 responden dari karyawan Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Dikarenakan cara pengisiannya sangat mudah, maka peneliti hanya memberikan penjelasan singkat tentang cara pengisiannya, akan tetapi peneliti akan menjelaskan bila ada hal yang kurang dimengerti. Kuesioner

yang kembali sebanyak 41 buah tetapi 1 buah tidak dapat digunakan karena tidak lengkap pengisiannya.

F. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti dilakukan dengan menggunakan beberapa instrumen penelitian yang diberikan kepada responden. Supaya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti, maka dibuatlah instrumen variabel motivasi kerja, komunikasi dan kepemimpinan dalam bentuk kuesioner.

F1. Pengukuran Variabel

Prosedur yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut adalah dengan menggunakan metode skala Likert dengan empat alternatif, yaitu :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Setuju (S)
4. Sangat Setuju (SS)

Arah pemberian skor dengan angka 4 (empat), 3 (tiga), 2 (dua), dan 1 (satu). Untuk pertanyaan yang menyenangkan (positif), skor tertinggi diberikan pada jawaban Sangat Setuju (SS). Tetapi untuk pertanyaan

yang tidak menyenangkan (negatif) skor tertinggi diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

Kerangka instrumen penelitian adalah seperti tabel berikut :

Variabel Penelitian	Indikator	Instrumen
I. Motivasi Kerja	1. Harapan keberhasilan 2. Kerja keras 3. Tanggung jawab	Butir nomor 1 s.d. 7 Butir nomor 8 s.d. 14 Butir nomor 15 s.d. 20
II. Komunikasi	1. Iklim Komunikasi 2. Kualitas Media 3. Kemudahan Mendapatkan Informasi 4. Penyebaran Informasi 5. Kemurniaan Pesan/ Informasi 6. Hambatan	Butir nomor 1 s.d. 5 Butir nomor 6 s.d. 9 Butir nomor 10 s.d. 11 Butir nomor 12 s.d. 14 Butir nomor 15 s.d. 16 Butir nomor 17 s.d. 23
III. Kepemimpinan	1. Bakat dan Perilaku 2. Kesiapan Bawahan 3. Organisasi	Butir nomor 1 s.d. 14 Butir nomor 15 s.d. 19 Butir nomor 20 s.d. 25

F2. Uji Coba Instrumen

F2.1. Uji Cob Responden

Tujuan uji coba alat ukur adalah untuk melihat apakah alat ukur sudah memenuhi persyaratan kesahihan (validitas) dan keterandalan (reliabilitas) instrumen yang digunakan sebagai alat ukur yang baik

dan juga untuk melihat sampai sejauh mana responden dapat memahami butir-butir pertanyaan.

Responden dalam uji coba ini terdiri dari 16 orang pegawai/guru/pengajar (karyawan) yang berasal dari Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Uji coba alat ukur ini dilakukan pada pegawai / guru / pengajar (karyawan) yang berada di luar sampel terpilih, tetapi masih termasuk dalam populasi penelitian.

F2.2. Pelaksanaan Uji Coba Responden

Uji coba instrumen dilakukan pada pegawai / guru / pengajar (karyawan) Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi pada bulan Juni 2005 sampai dengan bulan Agustus 2005. Cara yang dilakukan adalah dengan mendatangi langsung responden uji coba yang terpilih. Pengisian kuesioner dilakukan di tempat responden bekerja. Data hasil uji coba dapat dilihat di lampiran 4.

F3. Hasil Uji Coba Instrumen

F3.1. Analisis Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas variabel motivasi kerja (X_1), Komunikasi (X_2), dan Kepemimpinan (Y)

menggunakan uji Chi Kuadrat dan uji Kolmogorov-Smirnov adalah seperti pada tabel berikut :

Variabel	Chi Kuadrat Hitung	Kolmogorov-Smirnov ^a max
Motivasi Kerja (X ¹)	4,300	0,117
Komunikasi (X ₂)	2,600	0,133
Kepemimpinan (Y)	5,400	0,144
Harga Tabel	11,070	0,328

Hasil lengkap perhitungan dapat dilihat pada lampiran 5.

Dalam analisis Chi Kuadrat, dengan dk (derajat kebebasan) 5 (= 6 - 1) dan taraf signifikansi 5%, Chi Kuadrat tabel adalah 11,070. karena harga Chi Kuadrat hitung ketiga variabel lebih kecil dari harga Chi Kuadrat tabel, maka distribusi data variabel motivasi Kerja (X₁), Komunikasi (X₂) dan Kepemimpinan (Y) semuanya berdistribusi normal.

Dalam analisis Kolmogorov-Smirnov, dengan n (jumlah data/responden) 16 dan taraf signifikansi 5%, harga D tabel adalah 0,328. karena harga ^amax hitung ketiga variabel lebih kecil dari harga D tabel, maka

distribusi data variabel motivasi kerja (X_1), Komunikasi (X_2), dan Kepemimpinan (Y) semuanya berdistribusi normal.

F3.2. Analisis Hasil Uji Validitas

Analisis hasil uji coba instrumen yang dilakukan dimaksudkan untuk memilih butir-butir instrument yang valid (sahih). Butir-butir instrumen yang valid nantinya akan dipilih menjadi butir-butir instrumen penelitian sesungguhnya. Layak atau tidaknya butir-butir yang akan dijadikan sebagai alat pengumpul data dapat diketahui melalui uji coba validitas dan reliabilitas (keterandalan) butir.

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan membuat instrumen yang mengacu pada teori-teori yang ada yang telah dibahas dalam kajian kepustakaan. Butir-butir instrumen disusun berdasarkan teori-teori ini (*construct validity*).

Selanjutnya pengukuran validitas instrumen dilakukan dengan mencari korelasi antara butir-butir instrumen dari indikator-indikator variabel yang diolah dengan menggunakan teknik korelasi "Product Moment"

dan taraf signifikansi 5%. Dengan n sebanyak 16 responden, maka harga r tabel adalah 0,497. uji coba validitas dilakukan beberapa kali sampai tidak ditemukan lagi butir-butir yang tidak valid. Hasil lengkap perhitungan bisa dilihat pada lampiran 6.

1. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X_1)

Jumlah kuesioner variabel motivasi kerja sebanyak 20 butir pertanyaan. Ada 1 butir pertanyaan yang dibuat yaitu nomor 17 karena r hitungnya dan lebih kecil dari r tabel. Besar r hitung butir nomor 17 adalah 0,0839 sementara r tabel adalah 0,497. berdasarkan analisa ini, maka instrumen variabel motivasi kerja (X_i) yang akan digunakan dalam penelitian hanya 19 butir yang valid karena r hitungnya lebih besar dari r tabel.

2. Variabel Komunikasi (X_2)

Jumlah kuesioner variabel komunikasi sebanyak 23 butir pertanyaan. Pada uji pertama, karena r hitung lebih kecil dari r tabel, 5 butir pertanyaan dibuang yaitu nomor 15 (r hitung = -0,0336), nomor 17 (r hitung = -0,0589), nomor 18 (r hitung = -0,2882), nomor 19 (r hitung = 0,1776), dan

nomor 22 ($r_{\text{hitung}} = 0,2508$). Pada uji kedua, 2 butir pertanyaan juga dibuang yaitu nomor 21 ($r_{\text{hitung}} = 0,3790$) dan nomor 23 ($r_{\text{hitung}} = 0,4232$). Berdasarkan analisa ini, maka instrumen variabel komunikasi (X2) yang akan digunakan dalam penelitian hanya 16 butir yang valid karena r_{hitung} nya lebih besar dari r_{tabel} .

3. Variabel Kepemimpinan (Y)

Jumlah kuesioner variabel kepemimpinan sebanyak 25 butir pertanyaan. Ada 3 butir pertanyaan, karena r_{hitung} nya dan lebih kecil dari r_{tabel} , yang dibuang yaitu nomor 16 ($r_{\text{hitung}} = 0,0417$), nomor 17 ($r_{\text{hitung}} = 0,0006$), dan nomor 18 ($r_{\text{hitung}} = 0,3275$). Berdasarkan analisa ini, maka instrumen variabel kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian hanya 22 butir yang valid karena r_{hitung} nya lebih besar dari r_{tabel} .

F3.3. Analisis Hasil Uji Reliabilitas

Dari butir-butir pertanyaan yang valid, selanjutnya dihitung reliabilitasnya. Pengujian reliabilitas data dengan *internal consistency*

menggunakan teknik belah dua (*split half*) Spearman Brown dan teknik Alfa Cronbach. Hasil pengujian reliabilitas (keterandalan) variabel motivasi kerja (X_1), Komunikasi (X_2), dan kepemimpinan (Y) menggunakan uji Spearman Brown dan Alfa Cronbach adalah seperti pada tabel berikut :

Variabel	Spearman Brown	Alfa Cronbach
Motivasi Kerja (X_1)	0,8841	0,9152
Komunikasi (X_2)	0,9465	0,9332
Kepemimpinan (Y)	0,9603	0,9598
Harga r tabel	0,497	

Hasil lengkap perhitungan dapat dilihat pada lampiran 7.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas, maka variabel motivasi kerja (X_1), komunikasi (X_2), dan kepemimpinan (Y) dinyatakan reliable (andal) karena harga r hitung lebih besar dari harga r tabel.

G. Teknik Analisis Data

Pengolahan dan analisis data hasil penelitian dilakukan dalam beberapa tahap sebagai berikut :

a. Deskripsi Data

Data mentah yang terkumpul perlu dideskripsikan, sehingga akan mudah dipahami. Pendeskripsian data dilakukan melalui penyajian tabel biasa.

b. Pengujian Normalitas Data

Untuk dapat menerapkan teknik analisis, maka akan dilakukan pengujian normalitas dengan Chi Kuadrat dan Kolmogorov-Smirnov.

c. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini, peneliti menggunakan pengujian Hipotesis Asosiatif dengan korelasi Pearson Product Moment serta korelasi ganda.

d. Analisa Regresi

Analisa regresi ini untuk memprediksi seberapa besar nilai variabel terikat (motivasi kerja) akan berubah apabila variabel bebas (motivasi dan kepemimpinan) berubah.

Untuk melakukan perhitungan dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan rumus-rumus yang sudah ada dalam program software Microsoft Excell 2000.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Data yang terkumpul perlu dideskripsikan agar mudah dipahami dalam sebuah tabel seperti pada lampiran 9. berikut ini akan disajikan data variabel sebagai berikut :

A1. Motivasi Kerja (X_1)

Skor motivasi kerja pegawai / guru / pengajar (karyawan) yang menjadi sampel penelitian ini diperoleh melalui jawaban angket yang diisi oleh pegawai/guru/pengajar (karyawan) tersebut. Angket terdiri dari 19 butir instrumen dengan setiap butir mempunyai skor antara 1 sampai dengan 4. skor terendah motivasi kerja adalah 19, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 1, sedangkan skor tertinggi adalah 76, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 4.

Data yang terkumpul dari hasil penelitian variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut :

Jumlah Data (responden) = 40

Skor Tertinggi = 74

Skor terendah = 51

Median = 61

Mode = 59

Mean (rata-rata) = 62,05

Standar Deviasi = 5,43

Adapun frekuensi dan frekuensi kumulatif data adalah sebagai berikut :

Skor X_1	Frekuensi	Frekuensi (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
51	1	0,03	1	0,03
53	1	0,03	2	0,05
55	1	0,03	3	0,08
56	3	0,08	6	0,15
57	2	0,05	8	0,20
58	1	0,03	9	0,23
59	5	0,13	14	0,35
60	3	0,08	17	0,43
61	4	0,10	21	0,53
62	4	0,10	25	0,63
63	2	0,05	27	0,68
64	2	0,05	29	0,73
65	1	0,03	30	0,75
66	1	0,03	31	0,78
68	3	0,08	34	0,85
69	1	0,03	35	0,88
70	2	0,05	37	0,93
72	2	0,05	39	0,98
74	1	0,03	40	1,00

A2. Komunikasi (X₂)

Skor komunikasi yang menjadi sampel penelitian ini diperoleh melalui jawaban angket yang diisi oleh karyawan tersebut. Angket terdiri dari 16 butir instrumen dengan setiap butir mempunyai skor antara 1 sampai dengan 4. skor terendah komunikasi adalah 16, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 1, sedangkan skor tertinggi adalah 64, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 4.

Data yang terkumpul dari hasil penelitian variabel komunikasi adalah sebagai berikut :

Jumlah Data (responden) = 40

Skor Tertinggi = 56

Skor terendah = 32

Median = 44

Mode = 42

Mean (rata-rata) = 44,05

Standar Deviasi = 5,96

Adapun frekuensi dan frekuensi kumulatif data adalah sebagai berikut :

Skor x_2	Frekuensi	Frekuensi (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
32	2	0,05	2	0,05
33	1	0,03	3	0,08
37	3	0,08	6	0,15
38	1	0,03	7	0,18
39	2	0,05	9	0,23
40	1	0,03	10	0,25
41	2	0,05	12	0,30
42	4	0,10	16	0,40
43	3	0,08	19	0,48
44	3	0,08	22	0,55
45	1	0,03	23	0,58
46	3	0,08	26	0,65
47	3	0,08	29	0,73
48	3	0,08	32	0,80
49	1	0,03	33	0,83
50	1	0,03	34	0,85
51	2	0,05	36	0,90
54	3	0,08	39	0,98
56	1	0,03	40	1,00

A.3. Kepemimpinan (Y)

Skor kepemimpinan yang menjadi sampel penelitian ini diperoleh melalui jawaban angket yang diisi oleh karyawan tersebut. Angket terdiri dari 22 butir instrumen dengan setiap butir mempunyai skor antara 1 sampai dengan 4. skor terendah kepemimpinan adalah 22, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 1, sedangkan skor tertinggi adalah 88, yaitu apabila semua butir mempunyai skor 4.

Data yang terkumpul dari hasil penelitian variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Jumlah Data (responden) = 40

Skor Tertinggi = 78

Skor terendah = 43

Median = 63

Mode = 66

Mean (rata-rata) = 61,28

Standar Deviasi = 8,34

Adapun frekuensi dan frekuensi kumulatif data adalah sebagai berikut :

Skor Y	Frekuensi	Frekuensi (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
43	1	0,03	1	0,03
46	1	0,03	2	0,05
48	1	0,03	3	0,08
49	1	0,03	4	0,10
50	1	0,03	5	0,13
51	1	0,03	6	0,15
52	1	0,03	7	0,18
53	1	0,03	8	0,20
55	2	0,05	10	0,25
56	1	0,03	11	0,28
57	2	0,05	13	0,33
58	2	0,05	15	0,38
59	1	0,03	16	0,40
60	1	0,03	17	0,43
61	2	0,05	19	0,48
63	2	0,05	21	0,53
64	2	0,05	23	0,58
65	3	0,08	26	0,65
66	6	0,15	32	0,80
67	1	0,03	33	0,83
68	1	0,03	34	0,85
69	1	0,03	35	0,88
72	2	0,05	37	0,93
73	1	0,03	38	0,95
78	2	0,05	40	1,00

B. Analisis Data Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara variabel-variabel motivasi kerja, komunikasi dan kepemimpinan pegawai/guru/pengajar (karyawan) Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi. Dalam mengungkapkan hubungan variabel-variabel tersebut analisisnya dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Analisis tentang hubungan antara variabel motivasi kerja dengan Kepemimpinan.
2. Analisis tentang hubungan antara variabel komunikasi dengan kepemimpinan.
3. Analisis tentang hubungan antara variabel motivasi kerja komunikasi secara bersama-sama dengan variabel kepemimpinan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi liner berganda. Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengungkapkan hubungan antara dua variabel seperti motivasi kerja dengan kepemimpinan ataupun komunikasi dengan kepemimpinan. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengungkapkan hubungan tiga variabel yaitu hubungan

motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan.

Untuk menentukan Koefisien korelasi antara dua variabel digunakan analisis korelasi sederhana atau korelasi “Pearson Product Moment”. Untuk mengetahui keberartian (signifikansi) hubungan antara dua variabel tersebut akan dilakukan pengujian statistik distribusi t dengan taraf signifikansi 5% (taraf kepercayaan 95% atau taraf kesalahan 5%).

Untuk menentukan Koefisien korelasi tiga variabel digunakan analisis korelasi berganda. Pengujian signifikansi korelasi dilakukan dengan statistik distribusi F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

Sebelum melakukan semua analisis diatas, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian normalitas data menggunakan analisis Chi Kuadrat dan Kolmogorov-Smirnov. Uji normalitas ini digunakan untuk membuktikan bahwa data berdistribusi normal, sehingga analisis-analisis di atas dapat dilakukan karena data termasuk dalam statistik inferensial parametris.

C. Pembahasan

Hasil pengujian normalitas variabel motivasi kerja (X_1), komunikasi (X_2), dan kepemimpinan (Y) menggunakan uji Chi Kuadrat dan uji Kolmogorov-Smirnov adalah pada tabel berikut :

Variabel	Chi Kuadrat Hitung	Kolmogorov-Smirnov a_{max}
Motivasi Kerja (X_i)	10,857	0,124
Komunikasi (X_2)	9,543	0,074
Kepemimpinan (Y)	9,857	0,134
Harga Tabel	11,070	0,215

Hasil lengkap perhitungan dapat dilihat pada lampiran 10.

Dalam analisis Chi Kuadrat, dengan dk (derajat kebebasan) 5 (= 6 - 1) dan taraf signifikansi 5%, Chi Kuadrat tabel adalah 11,070. Karena harga Chi Kuadrat hitung ketiga variabel lebih kecil dari harga Chi Kuadrat tabel, maka distribusi data variabel motivasi kerja (X_1), komunikasi (X_2), dan kepemimpinan (Y) semuanya berdistribusi normal.

Dalam analisis Kolmogorov-Smirnov, dengan n (jumlah data/responden) 40 dan taraf signifikansi 5%, harga D tabel adalah 0,2155. karena harga a_{max} hitung ketiga variabel lebih kecil dari harga D tabel, maka distribusi data variabel

motivasi kerja (X_1), komunikasi (X_2), dan kepemimpinan (Y) semuanya berdistribusi normal.

C.2. Analisis Regresi dan Korelasi antara Variabel Komunikasi dengan Variabel Motivasi Kerja.

Perhitungan regresi dan korelasi antara variabel Motivasi kerja (X_2) dengan kepemimpinan (Y) $\hat{Y} = a + bX_1$ diperoleh harga-harga sebagai berikut :

$$a = 43,714$$

$$b = 0,416$$

oleh karena itu, persamaan regresi untuk mengungkapkan hubungan kedua variabel tersebut adalah :

$$\hat{Y} = 43,714 + 0,416 X_1$$

Koefisien $b = 0,416$ adalah Koefisien arah dari persamaan regresi di atas dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel motivasi kerja (X_1) sebesar 1 (satu) satuan unit. Karena b positif, maka perubahan Y akan bertambah kalau X_1 bertambah dan juga sebaliknya perubahan Y akan menurun kalau X_1 berkurang.

Apabila motivasi kerja naik 1 (satu) satuan unit, maka akan menaikkan kepemimpinan sebesar 0,416 dengan konstanta 43,714 dan persamaan $\hat{Y} = 43,714 + 0,416 X_1$. dengan kata lain, bila motivasi kerja semakin efektif, maka kepemimpinan akan semakin tinggi.

Berdasarkan instrumen yang digunakan, skor motivasi kerja terendah adalah 16 sedangkan skor tertinggi adalah 64. saat skor nilai motivasi kerja terendah yaitu 16, kepemimpinan ternyata mempunyai nilai skor 50,374 dan skor ini lebih besar dari pada skor terendah kepemimpinan yang nilainya adalah 19. sedangkan pada saat motivasi kerja ditingkatkan, sehingga mempunyai nilai tertinggi yaitu 64, kepemimpinan tidak mencapai nilai maksimal sebesar 76, tetapi hanya mempunyai nilai skor 70,354. hal ini berarti terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan.

Koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja (X_1) dengan kepemimpinan (Y) diperoleh $r_{Y1} = 0,457$. uji signifikansi korelasi dengan membandingkan antara nilai r hitung dan r tabel pada taraf signifikansi 5%.

Dengan jumlah $n = 40$ (jumlah responden) didapatkan r tabel = 0,312 sedangkan r hitung = 0,457. karena r hitung $> r$ tabel, maka dapat dikatakan bahwa terdapat korelasi positif dan berarti (signifikan) sebesar 0,457 antara variabel motivasi kerja (X_1) dengan variabel kepemimpinan (Y) pada taraf kepercayaan 95%. Data dan Koefisien korelasi yang diperoleh dalam sampel dapat digeneralisasikan pada populasi tempat sampel diambil atau data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Pengujian signifikansi Koefisien korelasi dapat pula dihitung dengan uji t . berdasarkan perhitungan pada lampiran 11, maka didapatkan t hitung = 3,167. dengan taraf Signifikansi = 5% dan derajat Kebebasan (dk) = $n - k = 40 - 2 = 38$, maka akan didapatkan t tabel = 2,021. ternyata harga t hitung $> t$ tabel, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan sebesar 0,457.

Faktor determinasi atau faktor penentu hubungan antara variabel motivasi kerja (X_1) dengan kepemimpinan (Y) adalah $(r_{y1})^2 = (0,457)^2$ atau sebesar

0,209. hal ini berarti bahwa besarnya variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan disebabkan variabel motivasi kerja adalah sebesar 20,9% dan sisanya 79,1% lagi disebabkan oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak langsung diamati.

C.3. Analisis Regresi dan Korelasi antara Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Motivasi Kerja.

Perhitungan regresi dan korelasi antara variabel Komunikasi (X_2) dengan kepemimpinan (Y) melalui $\hat{Y} = a + bX_2$ diperoleh harga-harga sebagai berikut :

$$a = 44,452$$

$$b = 0,287$$

oleh karena itu, persamaan regresi untuk mengungkapkan hubungan kedua variabel tersebut adalah :

$$\hat{Y} = 44,452 + 0,287 X_2$$

Koefisien $b = 0,287$ adalah Koefisien arah dari persamaan regresi di atas dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel komunikasi (X_2) sebesar 1 (satu) satuan unit. Karena b positif, maka perubahan Y akan bertambah kalau X_2

bertambah dan juga sebaliknya perubahan Y akan menurun kalau X_2 berkurang.

Apabila Komunikasi naik 1 (satu) satuan unit, maka akan menaikkan motivasi kerja sebesar 0,287 dengan konstanta 44,452 dan persamaan $\hat{Y} = 44,452 + 0,287 X_2$. dengan kata lain, bila komunikasi semakin efektif maka kepemimpinan akan semakin tinggi.

Berdasarkan instrumen yang digunakan, skor komunikasi terendah adalah 22 sedangkan skor tertinggi adalah 88. saat skor nilai komunikasi terendah yaitu 16, kepemimpinan ternyata mempunyai nilaiskor 50,770 dan skor ini lebih besar dari pada skor terendah kepemimpinan yang nilainya adalah 19. Sedangkan pada saat komunikasi ditingkatkan, sehingga mempunyai nilai tertinggi yaitu 88, kepemimpinan tidak mencapai nilai maksimal sebesar 76 tetapi hanya mempunyai nilai skor 69,725. Hal ini berarti terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan.

Koefisien korelasi antara variabel komunikasi (X_2) dengan kepemimpinan (Y) diperoleh $r_{y2} = 0,441$. uji signifikansi korelasi dengan membandingkan antara

nilai r hitung dan r tabel pada taraf signifikansi 5%. Dengan jumlah $n = 40$ (jumlah responden) didapatkan r tabel = 0,312 sedangkan r hitung = 0,441. Karena r hitung $>$ r tabel, maka dapat dikatakan bahwa terdapat korelasi positif dan berarti (signifikan) sebesar 0,441 antara variabel komunikasi (X_2) dengan variabel kepemimpinan (Y) pada taraf kepercayaan 95%. Data dan Koefisien korelasi yang diperoleh dalam sampel dapat digeneralisasikan pada populasi tempat sampel diambil atau data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Pengujian signifikansi Koefisien korelasi dapat pula dihitung dengan uji t . berdasarkan perhitungan pada lampiran 11, maka didapatkan t hitung = 3,031. dengan taraf Signifikansi = 5% dan derajat Kebebasan (dk) = $n - k$ = $40 - 2 = 38$, maka akan didapatkan t tabel = 2,021. ternyata harga t hitung $>$ t tabel, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan kepemimpinan sebesar 0,441.

Faktor determinasi atau faktor penentu hubungan antara variabel komunikasi (X_2) dengan

kepemimpinan (Y) adalah $(r_{v2})^2 = (0,441)^2$ atau sebesar 0,195. hal ini berarti bahwa besarnya variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan disebabkan variabel komunikasi adalah sebesar 19,5% dan sisanya 80,5% lagi disebabkan oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak langsung diamati.

C4. Analisis Regresi dan Korelasi Ganda antara Variabel Motivasi Kerja dan Variabel Komunikasi secara bersama-sama dengan Variabel Kepemimpinan.

Perhitungan regresi dan korelasi ganda antara variabel motivasi kerja (X_1) dan komunikasi (X_2) secara bersama-sama dengan kepemimpinan (Y) melalui $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ diperoleh harga-harga sebagai berikut :

$$a = 40,239$$

$$b_1 = 0,269$$

$$b_2 = 0,163$$

Oleh karena itu, persamaan regresi untuk mengungkapkan hubungan ketiga variabel tersebut adalah:

$$\hat{Y} = 40,239 + 0,269 X_1 + 0,163 X_2$$

Dari persamaan di atas berarti kepemimpinan akan naik bila motivasi kerja ditingkatkan dan /atau komunikasi ditingkatkan. Koefisien regresi motivasi kerja (0,269) lebih besar dari pada Koefisien regresi komunikasi (0,163), sehingga menaikkan 1 (satu) satuan unit motivasi kerja akan lebih meningkatkan Kepemimpinan dari pada menaikkan 1 (satu) satuan unit komunikasi.

Berdasarkan instrumen yang digunakan, skor Motivasi kerja terendah adalah 15 sedangkan skor komunikasi terendah adalah 22. Saat skor nilai motivasi kerja dan komunikasi terendah, kepemimpinan ternyata mempunyai nilai skor 48,119 dan skor ini lebih besar dari pada skor terendah kepemimpinan yang nilainya adalah 19. sedangkan pada saat motivasi kerja dan komunikasi ditingkatkan, sehingga mempunyai nilai tertinggi yaitu masing-masing 64 dan 88, kepemimpinan tidak mencapai nilai maksimal sebesar 76 tetapi hanya mempunyai nilai skor 71,761. hal ini berarti terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan pegawai/guru/pengajar (karyawan).

Penghitungan korelasi ganda antara motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan dapat dihitung dengan mencari masing-masing korelasi sederhana antara variabel sebagai berikut:

$$r_{y1} = 0,457$$

$$r_{y2} = 0,441$$

$$n_2 = 0,648$$

Dengan demikian, maka korelasi ganda antara motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan adalah :

$$r_{y.12} = 0,495$$

Pengujian signifikansi Koefisien korelasi dilakukan pada taraf signifikansi 5% (taraf kepercayaan 95%) dengan menari harga F dari korelasi ganda yang sudah dihitung di atas :

$$F_{hitung} = 6,01$$

Penghitungan F dan R dapat pula dilakukan dengan cara lain sebagai berikut :

$$JK (T) = 1149,9$$

$$JK (Res) = 281,897$$

$$JK (S) = 868,003$$

Sehingga akan didapatkan $F_{hitung} = 6,01$ dan kemudian didapatkan $R = 0,495$.

Harga tersebut kemudian dibandingkan dengan harga F tabel dengan :

$$dk \text{ pembilang} = k = 2$$

$$dk \text{ penyebut} = (n-k-1) = 40-2-1 = 37$$

sehingga didapatkan $F_{tabel} = 3,26$.

Karena harga $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi Koefisien korelasi ganda yang ditemukan adalah signifikan, sehingga dapat diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

Dalam karier kepemimpinan manapun juga kita akan dihadapkan kepada tugas-tugas seorang pemimpin. Sebagai pemimpin kita akan membuat rencana (**planning**). Kita juga akan berusaha mewujudkan rencana (**actuating**) dalam organisasi dan kelompok (**organizing**). Kita juga harus sering mengadakan kontrol (**control**) baik terhadap pelaksanaan rencana organisasi maupun kontrol terhadap kesanggupan-kesanggupan orang lain. Lebih dari itu seorang pemimpin harus pandai berkomunikasi dengan orang lain dan inilah merupakan dasar dan titik mula kerja seorang pemimpin. Sebagai pemimpin ia senantiasa akan menjadi motivator. Dia harus memberi teladan dan model hidup-mengajak, memberi motivasi dan berusaha menanam kepercayaan dalam diri bawahan.

Pemimpin yang ideal ditentukan oleh pelbagai faktor seperti sistem nilai yang dihayati dan diusahakan serta faktor yang terpenting bagi penulis ini adalah motivasi kerja dan komunikasi. Perubahan dan perkembangan kepemimpinan

senantiasa berjalan terus pada setiap kelompok dalam suatu lingkungan. Karena itu tidak ada pemimpin yang sungguh ideal bagi semua kelompok, bagi semua orang dalam setiap situasi. Tidak ada resep untuk pemimpin yang ideal yang berlaku umum bagi setiap situasi. Pemimpin yang dianggap ideal untuk suatu kelompok atau tugas tertentu belum tentu cocok dan mampu untuk kelompok dan tugas lain.

Kita dapat mengedepankan banyak pemimpin menurut kategori di atas atau yang mendekati kategori itu. Setiap orang pasti mengenal dan menghormati banyak pemimpin yang merupakan ideal dan cita-cita yang hendak digapainya pada masa nanti. Kita pun dapat menginteriorisir banyak sikap yang baik dari seorang pemimpin top yang pernah hidup dalam sejarah. Patutlah diingat bahwa manusia pada dasarnya harus berkembang sendiri sesuai dengan potensi dasarnya untuk berkembang. Namun bagaimanapun juga ia harus dikembangkan dan dibimbing oleh orang lain dalam lingkup sosial. Di hanya dapat berkembang secara normal kalau dia hidup bersama orang lain, diterima dan dihargai. Bermodalkan sikap ini, sukses sudah menjadi milik kita.

Semua hal tersebut tak mungkin diwujudkan kalau seorang pemimpin tidak sanggup mengenal dan berkomunikasi dengan orang lain yang menjadi subyek sekaligus obyek dalam pengabdianya. Memang usaha untuk mengenal orang lain membutuhkan waktu dan pengorbanan yang tidak kecil. Namun toh, mitos dasar ini haruslah menjadi pegangan kita ialah bahwa “sukses akhir sudah dapat kita bayangkan lewat sukses awal yang telah kita peroleh melalui jalan hidup yang telah kita kaji baik secara sendiri-sendiri atau secara kolektif.

Berfokus pada thesis, yakni berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa data dalam tema: Menganalisis Hubungan antara Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kepemimpinan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan.

Kesimpulan ini berarti bahwa semakin efektif motivasi kerja (X_1) yang terjadi dalam organisasi dalam hal ini Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi, akan semakin meningkatkan kepemimpinan (Y), demikian juga

sebaliknya. Motivasi kerja yang tidak efektif akan menurunkan kepemimpinan. Hubungan ini ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 43,714 + 0,416 X_1$.

Koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja dengan kepemimpinan diperbolehkan $r_{y1} = 0,457$ membuktikan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan sebesar 0,457 antara variabel motivasi kerja dengan variabel kepemimpinan pada taraf kepercayaan 95%. Data dan Koefisien korelasi yang diperoleh dalam sampel dapat digeneralisasikan pada populasi tempat sampel diambil atau data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Pengujian signifikansi Koefisien korelasi dengan uji t mendapat $t_{hitung} = 3,167$ yang lebih besar dari pada t_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Karena harga $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan sebesar 0,457.

Faktor determinasi atau faktor penentu hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kepemimpinan adalah sebesar 0,209. Hal ini berarti bahwa besarnya variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan

disebabkan variabel motivasi kerja adalah sebesar 20,9% dan sisanya 79,1% lagi disebabkan oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak langsung diamati.

2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dengan kepemimpinan.

Kesimpulan ini berarti bahwa semakin efektif Komunikasi (X_2) yang terjadi dalam organisasi dalam hal ini Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi, akan semakin meningkatkan kepemimpinan (Y), demikian juga sebaliknya. Komunikasi yang tidak efektif akan menurunkan kepemimpinan. Hubungan ini ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 44,452 + 0,287 X_2$.

Koefisien korelasi antara variabel komunikasi dengan kepemimpinan diperbolehkan $r_{y2} = 0,441$ membuktikan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan sebesar 0,441 antara variabel komunikasi dengan variabel kepemimpinan pada taraf kepercayaan 95%. Data dan Koefisien korelasi yang diperoleh dalam sampel dapat digeneralisasikan pada populasi tempat sampel diambil atau data tersebut mencerminkan keadaan populasi.

Pengujian signifikansi Koefisien korelasi dengan uji t mendapat $t_{\text{hitung}} = 3,031$ yang lebih besar dari pada t_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Karena harga $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan kepemimpinan sebesar 0,441.

Faktor determinasi atau faktor penentu hubungan antara variabel komunikasi dengan kepemimpinan adalah sebesar 0,195. Hal ini berarti bahwa besarnya variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan disebabkan variabel komunikasi adalah sebesar 19,5% dan sisanya 80,5% lagi disebabkan oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak langsung diamati.

3. Terdapat korelasi positif dan berarti (signifikan) antara motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan.

Kesimpulan ini berarti bahwa semakin efektif motivasi kerja (X_1) dan semakin efektif komunikasi (X_2) secara bersama-sama terjadi dalam organisasi akan semakin meningkatkan kepemimpinan (Y) pegawai/guru/pengajar (karyawan) pada Lembaga

Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi, demikian juga sebaliknya. Motivasi kerja dan komunikasi yang tidak efektif secara bersama-sama akan menurunkan kepemimpinan. Hubungan ini ditunjukkan dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 40,239 + 0,269 X_1 + 0,163 X_2$.

Dari persamaan di atas terlihat bahwa Koefisien regresi motivasi kerja (0,269) lebih besar dari pada Koefisien regresi komunikasi (0,163), sehingga meningkatkan efektifitas motivasi kerja akan lebih meningkatkan kepemimpinan dibandingkan dengan meningkatkan efektifitas komunikasi.

Koefisien korelasi ganda antara variabel motivasi kerja dengan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan adalah sebesar $R_{y.12} = 0,495$. pengujian signifikansi pada taraf kepercayaan 95% didapatkan $F_{hitung} = 6,01$ sedangkan $F_{tabel} = 3,26$. Karena harga $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan komunikasi secara bersama-sama dengan kepemimpinan sebesar 0,495 dan ini berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

B. Saran

Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, maka beberapa saran yang perlu diperhatikan adalah antara lain :

1. Seorang pemimpin harus dapat mendorong dan memotivasi pegawainya dengan memberikan pengakuan dan penghargaan, memberikan kesempatan bagi pegawai/guru/pengajar (karyawan) untuk meningkatkan kemampuannya dan menerapkan prinsip partisipasi, memberikan perlakuan yang adil dan obyektif dan melatih pegawai/guru/pengajar (karyawan) untuk tugas-tugas yang menuntut tanggung jawab.
2. Pimpinan harus mengetahui kebutuhan pegawai/guru/pengajar (karyawan) dan masa depannya serta berusaha memberikan motivasi yang seimbang dengan memperhatikan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Pemimpin harus mengadakan kompetisi yang sehat antara pegawai/guru/pengajar (karyawan) yang ada melalui seksi yang obyektif, kemudian berupaya meningkatkan kualitas pegawai / guru/pengajar (karyawan) melalui pendidikan dan pelatihan.

4. Perlu adanya komunikasi yang intens antara pemimpin dan bawahan dalam hal ini pegawai/guru/pengajar (karyawan) ketika menawarkan suatu kebijakan baru dalam Lembaga Pendidikan Sekolah Mahanaim Bekasi.
5. Uraian jabatan terhadap masing-masing pegawai/guru/pengajar (karyawan) perlu dijabarkan dengan tegas, sehingga masing-masing pegawai mengetahui apa yang menjadi tugas dan kewajibannya, sehingga pegawai/guru/pengajar (karyawan) dengan jelas mengetahui apa yang harus ia kerjakan dan kemana ia harus bertanggung jawab terhadap tugas pelayanan dan pengabdian yang telah ia kerjakan (jalankan).
6. Peningkatan pola kepemimpinan harus merupakan program organisasi yang berkesinambungan, dilakukan dengan memberikan kesempatan pendidikan dan latihan kepada pegawai/guru/pengajar (karyawan). Latihan dapat dilakukan sambil pegawai/guru/pengajar (karyawan) tetap bekerja, ataupun dengan memberikan tugas belajar kepada pegawai/guru/pengajar (karyawan) yang dianggap mempunyai potensi dan mampu menjadi kader pemimpin organisasi dimasa mendatang.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. (2002). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta, Arga Wijaya Persada.
- Auren Uris, (1972). *How to Be A Leader*, Washington Aquare Press Pocket Books A Ladder Edition, New York.
- Burby, Raymond, J. (1999), *Leadershship* (Terjemahan M. Manulang; *Prinsip-Prinsip Pokok Kepemimpinan*). Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Champy, James (1995). *Reengineering Management : The Mandate* PT. Prenhallindo.
- Cribbin Jems J, (1985), *Leadership-Strategies for Organization Effectiveness* (Terjemahan Ny. Rochmulayati; *Kepemimpinan-Strategi Mengefektifkan Organisasi*); PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Dahl, Robert A. (1985), *Dilema Demokrasi Pluralis, Antara Otonomi dan Kontrol*. Terjemah. Sahat Simamora, Jakarta : Rajawali Pers.
- Gibson, James L; Ivancevich, John M, dan Donnely, James H., Jr (1997). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. Chicago, Richard D. Irwin, Inc.

Hakim, Abdul. *Statistik Induktif Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta, Ekonesia.

Hamrner, Michael, dan Stanton, Steven A. (1995). *The Reengineering Revolution*. New York. HarperBusiness.

Jones, Patricia, dan Kahaner, Lariy. (1999). *Misi Dan Visi 50 Perusahaan Terkenal di Dunia*. Batam Centre, Interaksara.

Katzenbach, Jon R., dan Smith, Douglas K. (1997). *Keampuhan Tim : Menciptakan Organisasi Berprestasi*. Jakarta, Professional Books.

Katzenbach, Joh. R. (1998). *Pemimpin Perubahan Sejati*. Jakarta, Professional Books.

Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago, Richard D. Irwin, Inc.

Lembaga Manajemen PPM. (2001). *Supennsory Management*. Jakarta, Garuda Indonesia.

Locke, Edwin A. (1997). *Esensi Kepemimpinan : Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta, Mitra Utama.

Luthans, Fred (2001). *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill.

- Morris, M.J. (1997). *Kunci Sukses Menjadi Manajer Andal*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Sardiman, A.M. (1990), *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sigit, Soehardi. (1999). *Pengantar Metodologi Penelitian : Sosial, Bisnis, Manajemen*. Yogyakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Strauss, George, dan Sayles, Leonard (1996). *Manajemen Personalialia : Segi Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono. (1999). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung, CV. Alfabeta.
- Susetyo, GM. (2001). *Human Factors In Aircraft Maintenance*. Jakarta, Garuda Aviation Training.
- Umar, Husein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Huseian. (2002). *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wall, Bob; Solum, Robert S., dan Sobol, Mark R. (1999). *Pemimpin Yang Bervisi Kuat*. Batam Centre, Interaksara.

Wenas Tjipto, (2000), *Buku Saku Yayasan Mahanaim*, Jakarta Sekolah Mahanaim.

Wibowo, B.S. (2003). *Sharpening Our Concept and Tools*. Bandung, PT. Syaamil Cipta Media.

Winardi. (2001). *Motivasi & Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Zainun, Buchari. (1994). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta, Balai Aksara.