

# INTERPRETASI STAF PADA BAHASA MOTIVASI PIMPINAN (Studi Komunikasi Internal Perpustakaan Nasional)

*Ade Farida*

*Library of Congress, U.S. Embassy Jakarta  
adef29@gmail.com*

*Abstract: This article based on the study of Leader Motivating Language interpreted by staff of the Indonesian National Library in their daily internal communication to achieve the organization strategic vision. The study extends the Motivating Language Theory (MLT) as a model and framework in finding information on the MLT's values that staff experienced in day to day working with their leader. Most of MLT's were studied in the West using survey as research method. This study was using deep interview of six senior staff in the organization that has significant role in the organization strategic vision goals. Result of this study showed that MLT's used by the leader in this organization was slightly different compared to the previous research related to organizational culture for the government institution, personal influence as an Indonesian or Asian culture that more collective then individualist, and gender bias as responded to leader motivation language.*

*Keywords: motivating language theory, leadership, internal communication*

Abstrak: Artikel ini merupakan hasil dari studi terhadap bahasa motivasi pimpinan yang diinterpretasikan oleh staf Perpustakaan Nasional pada komunikasi internal dalam rangka pencapaian visi organisasi. Penelitian berdasarkan pada teori bahasa motivasi (Motivating Language Theory – MLT) sebagai acuan dan mencari data di lapangan tentang bagaimana bahasa motivasi pimpinan yang digambarkan oleh staf yang terpapar terhadap bahasa tersebut. Teori yang kerap diuji dan dianalisis dengan menggunakan metode survey di Negara-negara Barat, kali ini peneliti lakukan dengan metode wawancara mendalam terhadap enam staf senior yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan visi Perpusnas. Hasil yang didapatkan menunjukkan adanya pengaruh bahasa motivasi pimpinan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan budaya organisasi pemerintah, pengaruh individu sebagai orang timur dan pengaruh gender terhadap respon bahasa motivasi empati pimpinan tersebut.

Kata kunci: teori bahasa motivasi, kepemimpinan, komunikasi internal organisasi

## PENDAHULUAN

Tujuan utama sebuah organisasi adalah pencapaian visi yang menjadi dasar dari keberadaan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi berbagai faktor diantaranya adalah bagaimana pimpinan merumuskan visi dan mengkomunikasikannya kepada *stakeholder internal*, sehingga bisa bersama-sama berusaha mencapai visi yang dituju.

Hal tersebut berlaku di semua organisasi termasuk Perpustakaan Nasional Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Perpusnas. Perpusnas dalam konteks perpustakaan di Indonesia merupakan organisasi spesial karena merupakan satu-satunya perpustakaan berskala nasional yang sangat penting kedudukannya sebagai penyusun kebijakan, pengkajian, dan pembina di bidang perpustakaan di Indonesia. Selain itu Perpusnas juga menjadi pusat rujukan, pusat deposit, pusat penelitian, pusat pelestarian dan jejaring perpustakaan di seluruh Indonesia. Jadi baik buruknya Perpusnas bisa dijadikan barometer tentang baik buruknya kondisi perpustakaan di Indonesia secara umum.

Dengan kedudukan Perpusnas yang sangat penting dan satu-satunya di Indonesia yang menjadikan bentuk komunikasi internal yang dilakukan menjadi sangat unik dan tidak bisa

disamakan dengan bentuk komunikasi dan pendekatan yang dilakukan di perpustakaan-perpustakaan lain misalnya perpustakaan perguruan tinggi, perpustakaan umum atau perpustakaan khusus dalam organisasi pemerintah maupun swasta.

Seperti dipaparkan dalam LAKIP Perpustakaan 2015 jumlah staf banyak 780 dengan status pegawai negeri sipil dengan struktur organisasi yang besar seyogyanya memerlukan komunikasi internal yang baik dalam kegiatan sehari-harinya. Hal ini ditunjukkan dalam struktur dan tata kerja organisasi yang dituangkan dalam Surat Keputusan Kepala Perpustakaan No.03/2001. Dalam tata kerja tersebut diatur bagaimana koordinasi dan tanggung jawab dalam organisasi dengan birokrasi yang dijalankan, dari situ dapat dilihat pentingnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam mencapai visi organisasi. Dalam konteks komunikasi internal organisasi dengan menggunakan bahasa motivasi pemimpin yang diinterpretasikan oleh staf sebagai motivasi bagi mereka dalam bekerja mencapai visi Perpustakaan.

Perpustakaan memiliki tugas mencapai visi bangsa seperti tertera pada pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Sesuai dengan ranah Perpustakaan yaitu penyebaran dan pengembangan ilmu pengetahuan maka Perpustakaan mengusung visi yaitu "Terwujudnya Indonesia Cerdas Melalui Gemar Membaca Dengan Memberdayakan Perpustakaan" (Renstra Perpustakaan, 2015).

Terkait dengan tolak ukur pencapaian keberhasilan Perpustakaan dalam pencapaian visinya maka Perpustakaan telah melakukan suatu kajian mengenai Budaya Baca Masyarakat Indonesia pada 2015 dengan hasil bahwa budaya baca Indonesia masih rendah dengan indikator utama frekuensi membaca per minggu yang rendah; lama waktu membaca yang sangat rendah; jumlah halaman yang dibaca per minggu sangat rendah; dan alokasi dana pembelian buku per tahun yang rendah. Hal ini sangat jauh dari standar ideal yang ditetapkan oleh UNESCO bahwa satu orang membaca tujuh judul buku per tahun.

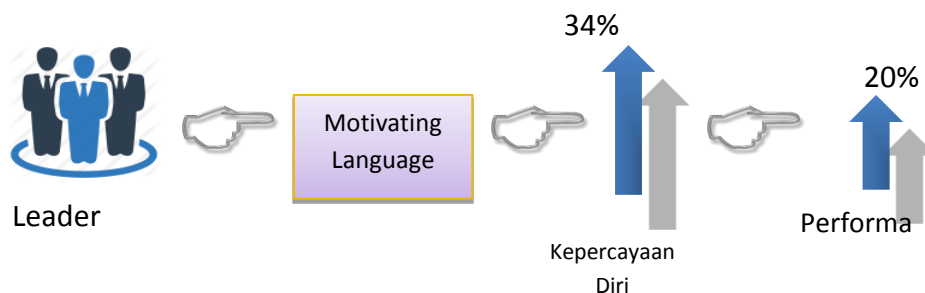
Visi Perpustakaan mencapai Indonesia yang cerdas dengan membaca sudah dicanangkan sejak 1996 melalui gerakan membaca. Di masa kepemimpinan Presiden Suharto ada Hari Buku Nasional dan bulan gemar membaca. Pemerintahan Presiden Megawati Soekarno Putri mencanangkan Gerakan Membaca Nasional dengan diresmikannya rumah baca di seluruh Indonesia secara serentak pada 12 Nopember 2003. Pada pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono kembali diadakan Gerakan Pemberdayaan Perpustakaan di Masyarakat pada 17 Mei 2006. Selanjutnya pada 2010 Perpustakaan merumuskan visi 2010-2014 dan rencana strategis 2015-2019 yaitu "Terdepan dalam Informasi Pustaka menuju Indonesia Gemar Membaca". Hal ini diperkuat lagi pada kabinet kerja Presiden Joko Widodo dengan visinya mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju, dan sejahtera (Renstra Perpustakaan, 2015).

Dalam konteks Perpustakaan ditunjukkan dengan struktur organisasi yang besar dan pencapaian visi gemar membaca yang dilakukan berkesinambungan dan dukungan penuh dari Presiden maka pencapaian visi ini harus menjadi tujuan utama keberhasilan Perpustakaan. Struktur keorganisasian Perpustakaan yang besar (lihat struktur organisasi) tugas utama dibagi ke dua deputian yang ada, maka kerjasama yang baik antar kedua bagian tersebut harus terjalin terlebih lagi perlu adanya sistem komunikasi internal organisasi yang kuat. Menurut Argenti (2010), sistem komunikasi internal yang kuat akan menghasilkan pekerja yang lebih terlibat, produktif, dan loyal.

Perpustakaan sebagai salah satu organisasi pemerintahan dengan struktur birokrasi, dalam proses komunikasi yang terjalin masih dominan dalam bentuk komunikasi dari atas ke bawah (*top-down communication*) seperti tercantum dalam tata kerja Perpustakaan dalam Keputusan

Kepala Perpustakaan (2001). Hal-hal biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan yaitu (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Metode yang digunakan berdasarkan hasil penelitian Level (1972) bahwa metode lisan diikuti oleh tulisan adalah metode yang paling efektif (Mulyana, 2000).

Hubungan antara informasi (isi) yang disampaikan dan dengan metode penyampaian informasi yang efektif, akan dikaitkan dengan penggunaan bahasa motivasi (*motivating language*) yang bisa membangun motivasi sehingga aliran informasi dari atas ke bawah akan tersampaikan sehingga hingga akhirnya tumbuh rasa memiliki tugas (*sense of mission*) dalam pencapaian visi organisasi. Hal ini ditunjang oleh hasil penelitian yang dilakukan Mayfield (2012) pada gambar berikut ini bahwa pemimpin yang menggunakan bahasa motivasi cenderung meningkatkan kepercayaan diri karyawan sebanyak 34%, dan karyawan yang menunjukkan peningkatan kepercayaan diri menunjukkan peningkatan performa kerja sebanyak 20%.



Gambar 1. Penggunaan Bahasa Motivasi Pimpinan (Mayfield, 2012)

Artikel ini hanya membahas hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi internal yang yang dirasakan serta dialami oleh staf dalam bentuk bahasa motivasi yang digunakan dan/atau disampaikan pimpinan yang bertujuan mencapai visi Perpustakaan. Khususnya mengenai bagaimana staf menginterpretasikan komunikasi internal pimpinan Perpustakaan dengan penggunaan bahasa motivasi dan bahasa motivasi pimpinan seperti apa yang dapat memotivasi staf dalam pencapaian visi organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bentuk bahasa motivasi pimpinan dalam komunikasi internal Perpustakaan dalam kaitannya dengan motivasi yang dirasakan staf yang merupakan hasil dari bahasa motivasi pimpinan tersebut. Sehingga hasil penelitian ini bisa memberikan perspektif baru mengenai pentingnya bahasa motivasi pimpinan sesuai dengan Teori Bahasa Motivasi yang diberikan pimpinan terhadap staf dan bagaimana hal tersebut bisa berpengaruh terhadap motivasi staf dalam mendukung visi organisasi.

## KAJIAN LITERATUR

Pace dan Faules (2001) mengatakan bahwa organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti, sesuatu yang stabil. Dalam konteks Perpustakaan, hal ini ditunjukkan dengan adanya alur komunikasi internal organisasi pemerintah yang disebut birokrasi, alur penyampaian informasi dan implementasinya, dan kompetensi komunikasi pimpinan dalam bagan struktur dan tata kerja Perpustakaan.

Pace & Faules (2001) juga mengemukakan bahwa komunikasi dapat dibedakan dengan semua perilaku manusia dan organisasi lainnya karena komunikasi melibatkan proses mental memahami orang, objek, dan peristiwa. Dua bentuk umum tindakan yang merupakan komunikasi menekankan pada: 1) penciptaan pesan atau, lebih tepatnya, penciptaan pertunjukkan (*display*) dan 2) penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan.

Hal-hal tersebut yang akan membuat komunikasi internal bisa berjalan efektif dan informasi yang disampaikan mendapatkan respon yang diharapkan dari staf yang dipimpinnya. Konten dan cara penyampaian informasi tersebut di kemas lewat bahasa motivasi dengan tiga kategori yaitu bahasa pemaknaan, bahasa pengarahan dan bahasa empati. Penulis ingin mendapatkan gambaran dari ketiga kategori tersebut, manakah yang paling banyak dipakai oleh pimpinan dan apakah staf termotivasi dari bahasa motivasi tersebut sehingga staf bersemangat bekerja untuk pencapaian visi organisasi.

Sebuah studi dilakukan oleh Watson Wyatt dari 2002 hingga 2006 menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dengan program komunikasi internal yang paling efektif memberikan 91 persen dari keuntungan total untuk pemegang saham dibandingkan dengan perusahaan yang tidak secara efektif melakukan komunikasi dengan internal karyawan yang hanya menghasilkan 62 persen keuntungan (Argenti, 2010: 211). Dari temuan tersebut dapat dilihat begitu penting dan besar efek dari komunikasi internal dalam organisasi.

Sedangkan tujuan sistem komunikasi internal yang efektif adalah yang dapat memperkuat kepercayaan karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi perusahaan. Penguatan itu dapat terjadi hanya jika manajemen percaya kalau itu benar dan jika usaha komunikasi ditangani oleh pihak profesional (Argenti, 2010: 214). Selanjutnya diperlukan program-program atau rencana dari pimpinan atau pihak dalam organisasi untuk implementasi dalam komunikasi internal organisasi.

Perpusnas adalah organisasi pemerintah non departemen dengan komunikasi organisasi birokasinya yaitu bagaimana informasi berpindah secara formal dengan empat alur komunikasi. Alur komunikasi ke bawah yaitu informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah. Komunikasi ke atas yaitu informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi. Komunikasi horizontal terjadi jika informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya. Komunikasi lintas saluran yaitu informasi yang bergerak di antara bawahan satu dan lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda. Terakhir mengenai informasi yang mengalir secara informal bersama-sama atau lebih dikenal dengan "selentingan".

Birokrasi memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan utama dari birokrasi terletak dalam kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara sangat efisien. Sedangkan kelemahan birokrasi adalah fakta bahwa spesialisasi menciptakan konflik sub unit. Tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan dari organisasi itu. Kelemahan besar lainnya dari birokrasi adalah perhatian yang berlebihan terhadap pematuhan aturan-aturan. Bila muncul kasus yang di luar aturan, maka tidak ada ruang untuk memodifikasi. Birokrasi yang efisien hanya sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah di jumpai sebelumnya, yang untuk itu peraturan-peraturannya sudah ditetapkan. Hal ini terjadi di Perpusnas.

Kompetensi Komunikasi Pemimpin Dalam Memotivasi - Robbins

Robbins (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Sedangkan kepemimpinan menurut John Kotler dari *Harvard Business School* menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan; kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Dalam hal ini penulis ingin melihat bagaimana pemimpin dapat melakukan hal tersebut lewat bahasa motivasi, cara dan alat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat mempengaruhi kelompoknya dalam hal ini pimpinan Perpustakaan mempengaruhi staf-nya.

Banyak orang keliru memandang motivasi sebagai suatu ciri pribadi – yaitu, ada orang yang memilikinya dan yang lainnya tidak. Dalam praktek, beberapa pimpinan mencap staf yang tampaknya kurang motivasi sebagai malas. Robbins (2003: 207) mengatakan bahwa pandangan seperti itu semata-mata tidaklah benar. Menurutnya motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Analoginya seperti mahasiswa yang merasa kesulitan membaca buku pelajaran lebih dari 20 menit dan tidak bermasalah sama sekali jika membaca buku Stephen King dalam waktu semalaman. Jadi pada mahasiswa tersebut, perubahan dalam motivasi didorong oleh situasi.

Teori motivasi yang dikenal baik adalah hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang mengajukan hipotesa bahwa dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu: 1) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan, 2) Penghargaan: mencakup faktor rasa hormat - penghargaan, prestasi, status, perhatian dan pengakuan, 3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan, 4) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional dan 5) Psikologis: rasa lapar, haus, kebutuhan pakaian dan tempat tinggal, seks dan kebutuhan jasmani lainnya.

Teori Abraham Maslow senada dengan bukti empirik yang telah dilakukan oleh Malik dan Naeem (2009) mengenai motivasi karyawan dan tingkat penjualan dalam industri farmasi di Pakistan.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa ada tiga hal terpenting dalam memotivasi karyawan dalam industri farmasi di Pakistan yaitu:

1. Gaji dan tunjangan tambahan (*Pay and fringe benefits*), yaitu masih pada tahap psikologi sehubungan dengan pemenuhan kebutuhan jasmani.
2. Keamanan/kepastian kerja (*Job security*), selanjutnya tahap keamanan kerja yang juga masih sejalan dengan teori kebutuhan Maslow.
3. Kesempatan mendapatkan promosi (*Promotion opportunities*) yaitu pada tingkatan penghargaan.

Penelitian ini juga merupakan lanjutan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wiley (1997) yang juga terkait dengan motivasi kerja karyawan berdasarkan survey selama 40 tahun dengan hasil sebagai berikut:

1. Upah yang baik (*Good wages*) – jika dikaitkan dengan hierarki kebutuhan, hal ini masuk dalam tatanan psikologi – pemenuhan kebutuhan dasar jasmani.
2. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*Full appreciation for work done*), untuk tingkatan kedua langsung melonjak ke tingkatan penghargaan.
3. Keamanan/kepastian kerja (*Job security*), untuk tingkatan ini masuk pada tingkat ke dua pada hierarki kebutuhan.

Dari hasil-hasil penelitian tersebut jelas bahwa pemimpin harus mengetahui hal-hal tersebut dan memasukkannya dalam kategori hal-hal penting yang dapat mereka gunakan dalam

memotivasi staf. Hasil penelitian tersebut juga dapat dijadikan acuan dalam menjalankan komunikasi internal secara strategis dan dituangkan dalam program internal yang dilakukan oleh pimpinan.

### Bahasa Motivasi Bagi Staf Dalam Organisasi

Jadi bahasa motivasi masuk dalam ranah mana diantara kelompok-kelompok hasil penelitian terdahulu mengenai hal-hal yang bisa memotivasi staf dalam bekerja?

Dari hasil-hasil tersebut jelas, semua hal yang berhubungan dengan penghargaan dan ada nilai keputusan dan kebijaksanaan atas apa yang disampaikan pimpinan dengan hasil akhir sebagai kelompok tersebut. Semua hal tersebut diawali dengan bahasa motivasi pimpinan dan dilanjutkan dengan tindakan pimpinan terhadap bahasa tersebut.

### Teori Bahasa Motivasi - Mayfield

Salah satu teori yang mengusung teori motivasi dengan sarana linguistik adalah motivational language atau bahasa motivasi yang dipersembahkan oleh Sullivan (1988) konsep awal ML – istilah *motivational language* mengenai bahasa pemimpin yang bisa dipergunakan untuk membangun keikutsertaan, memotivasi, membangun komitmen, dan membagikan visi organisasi dengan para pekerja, sehingga dapat meningkatkan prestasi perusahaan ke tingkat lebih tinggi dan kualitas hidup yang lebih baik.

Konsep Sullivan pada saat itu adalah pengimplementasian dari *speech act theory* – teori hukum pidato (Austin 1975; Searle, 1969) yang menempatkan kategori linguistik yang meliputi hampir semua bentuk kata-kata verbal para pimpinan. *Speech act theory* – Teori hukum pidato, menegaskan bahwa semua ucapan adalah aksi yang dibagi menjadi 3 elemen yaitu *locutionary act* – fokusnya pada arti kata; *illocutionary act* – fokusnya pada apa yang dilakukan pembicara saat berbicara; dan *perlocutionary act* – apa yang pembicara ingin dapatkan / harapan pembicara (Sullivan, 1988).

Teori ini dikembangkan oleh Mayfield (2012) menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang keberhasilan dirinya meningkat 34% lebih tinggi dengan bahasa motivasi pemimpin dan kinerja karyawan yang hanya tumbuh 20% dengan perbedaan bahasa motivasi pemimpin. Temuan ini menunjukkan bahwa bahasa motivasi dalam ranah komunikasi dan kepemimpinan adalah daerah yang menjanjikan untuk pengembangan kepemimpinan masa depan.

Teori Bahasa Motivasi (*Motivating language theory* (MLT)—*to create a model of how top organizational leaders can transmit organizational visions and related values to internal and external stakeholders in order to attain improved organizational performance and stakeholder welfare*. Teori bahasa motivasi - merupakan model komunikasi tentang bagaimana pimpinan organisasi tertinggi dapat menularkan visi organisasi kepada stakeholder baik di dalam maupun di luar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kemaslahatan bersama (Mayfield, 2015: 97).

Ada tiga komponen penting dalam model bahasa motivasi yaitu:

1. *Meaning-making language* atau bagaimana memaknai pidato untuk membangun mental organisasi dan menggarisbawahi kontribusi setiap karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
2. *Direction-giving atau perlocutionary speech* atau pemberian arahan / petunjuk, yang paling umum di pesan pemimpin-pengikut dan manajemen kontemporer teori motivasi.

3. *Empathetic atau illocutionary language*. Pesan-pesan yang disampaikan dalam bentuk percakapan saat pemimpin mengekspresikan sisi kemanusiaannya kepada karyawan.

Tiga hal tersebut merupakan perwujudan yang menonjol dan manfaat dari setiap aspek bahasa memotivasi bila digunakan oleh para pemimpin tertinggi untuk menyampaikan visi strategis organisasi dengan model komunikasi sebagai berikut:

Bahasa motivasi yang masuk dalam kategori bahasa pengarahan pimpinan yaitu dalam bentuk penjelasan kembali tujuan organisasi, penuluran energi dalam mencapai tujuan, penekanan terhadap penetapan tujuan, menghilangkan dwimakna/ambiguitas dalam sebuah tugas yang akan dikerjakan, dan hubungan imbalan dan tujuan organisasi.

Bahasa motivasi empati meliputi bahasa yang mengekspresikan apresiasi terhadap stakeholder internal, misalnya dengan memberikan pujian atau dorongan agar bisa bekerja lebih baik dan menunjukkan sensitivitas terhadap kebutuhan stakeholder internal, seperti peka terhadap kebutuhan staf yang kiranya bisa dipenuhi oleh pimpinan dalam rangka pencapaian visi organisasi.

Dalam pertumbuhan organisasi yang sangat cepat saat ini segala perubahan sangat besar efeknya terhadap bagaimana komunikasi dalam organisasi terjadi. Perubahan komunikasi adalah hal yang sangat penting di setiap perkembangan sebuah perusahaan atau perubahan dalam manajemen perusahaan. Tanpa adanya komunikasi antar karyawan secara efektif setiap perubahan yang tidak disertai oleh perubahan komunikasi akan menghasilkan kegagalan. Oleh karena itu penulis merasa penting untuk meneliti hal ini pada organisasi Perpustakaan yang merupakan induk dari Perpustakaan di Indonesia.

Mengacu pada alur komunikasi yang dijabarkan Pace dan Faules dengan Robbins (2003) mengenai struktur organisasi birokrasi yang memiliki enam kunci dalam pembentukannya yaitu: 1) Spesialisasi pekerjaan; 2) Departementalisasi; 3) Rantai komando; 4) Rentang kendali; 5) Sentralisasi dan desentralisasi; dan 6) Formalisasi. Hal-hal tersebut diatas berlaku dalam komunikasi internal Perpustakaan sesuai dengan tata kerja yang diatur dalam Surat Keputusan Kepala Perpustakaan No.3/2001. Alur komunikasi tersebut juga merupakan hal umum yang dilakukan oleh sebagian besar organisasi termasuk organisasi pemerintah. Dalam penyampaian informasi dalam alur komunikasi tersebut sangat penting bagi pimpinan dengan kompetensinya untuk menggunakan bahasa motivasi berdasarkan kebutuhan dan tujuannya.

## **METODE PENELITIAN**

Hal yang akan diteliti adalah bahasa motivasi pimpinan berdasarkan pengalaman yang dimiliki staf Perpustakaan mengenai hal-hal yang memotivasi mereka dalam bekerja dan pencapaian visi Perpustakaan. Lokasi penelitian adalah Perpustakaan dengan pertimbangan bahwa Perpustakaan sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen bisa menjadi rujukan bagi lembaga-lembaga sejenis.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan paradigma post positivisme karena pada penelitian ini penulis langsung terjun ke lapangan untuk mendapatkan data dari informan. Penulis juga menggunakan teori bahasa motivasi sebagai acuan dan bagaimana bahasa motivasi pimpinan sebagai studi yang digambarkan oleh informan.

Metode penelitian yang dipergunakan sesuai dengan paradigma post-positivisme yaitu pendekatan penelitian studi kasus (Wiratama, 2008). Desain studi kasus ini menyatukan kerangka teoretis dan pendekatan metodologis yang dipakai. Penelitian ini menggunakan teori

bahasa motivasi pimpinan dalam komunikasi internal organisasi, dengan melihat tanggapan staf yang mengalami dan bisa merasakan bahasa motivasi pimpinannya dengan tujuan pencapaian visi organisasi.

Bentuk penelitian dilakukan secara kualitatif. Penelitian yang dilakukan dengan menyusun asumsi dasar dari sebuah kasus dan selanjutnya mencari jawaban dari informan yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini sangat mempertimbangkan pemilihan informan secara rasional dengan kemampuan informan untuk memberikan informasi secara mendalam. Objek diharapkan dapat mengemukakan apa yang akan menjadi jawaban dari penelitian dan kaya akan informasi yang diperlukan.

Informan dipilih menggunakan metode *purposive sampling* adalah teknik pengumpulan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Informan dalam penelitian ini adalah staf senior di Perpustakaan yang memiliki hubungan komunikasi langsung dengan pimpinan Perpustakaan dalam susunan organisasi yang ada di Perpustakaan dan memiliki peran penting dalam pencapaian visi Perpustakaan tersebut. Jumlah informan ada enam orang dengan kriteria sudah bekerja di Perpustakaan lebih dari sepuluh tahun atau staf senior.

NO	INISIAL	JABATAN STRUKTURAL
1	WSA	Deputi I Bidang Pengembangan Bahan Pustaka dan Jasa Informasi
2	WTH	Deputi II Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan
3	MSB	Kepala Pusat Pengembangan Perpustakaan dan Pengkajian Minat Baca
4	NS	Kepala Bidang Pengkajian dan Pemasyarakatan Minat Baca
5	OS	Kepala Biro Hukum dan Perencanaan
6	AS	Kepala Bidang Layanan Koleksi Umum

Tabel 1. Data Informan (Perpustakaan, 2016)

Data merupakan hasil dari wawancara mendalam terhadap informan yang dilakukan pada rentang waktu antara Februari sampai dengan Mei 2016 di Jakarta. Waktu yang digunakan untuk mewawancarai antara 45 sampai 120 menit di tempat informan (kantor). Hasil wawancara langsung dengan staf Perpustakaan berjumlah enam orang ini sebagai data primer. Peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan komunikasi internal organisasi, bahasa motivasi dan pengalaman informan terhadap bahasa motivasi pimpinan di institusi tersebut. Penelitian ini memberikan deskripsi yang belum ada dalam penelitian sebelumnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum dapat digambarkan bahwa bahasa motivasi ternyata secara sadar memang digunakan oleh pimpinan untuk memotivasi staf Perpustakaan. Dalam prakteknya memang tidak semua staf terpapar langsung dengan bahasa motivasi yang diberikan pimpinan khususnya staf yang secara struktural memiliki jarak yang cukup jauh dengan keberadaan pimpinan. Oleh



karena itu bahasa motivasi yang tidak langsung dijumpai oleh publikasi internal yang juga dipergunakan oleh peneliti sebagai data sekunder.

Sebagai lembaga pemerintah non departemen, Perpustakaan dalam kegiatan sehari-hari memang mengikuti aturan birokrasi, dengan alur komunikasi internal lebih kepada alur atas ke bawah dan untuk implementasi adalah juga komunikasi internal dari atas ke bawah seperti ditunjukkan pada bagan struktur organisasi (lampiran). Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi internal yang bersifat birokrasi berlaku di Perpustakaan khususnya dalam ranah komunikasi internal.

Secara teori terdapat tujuh bentuk implementasi komunikasi internal organisasi. Perpustakaan dalam hal ini sudah mengimplementasikan enam diantaranya yaitu:

Pertama adalah bentuk komunikasi internal Perpustakaan dalam bentuk komunikasi internal dari atas ke bawah. Hal ini ditunjang oleh tata kerja Perpustakaan yang tertuang dalam Surat Keputusan Kepala Perpustakaan No. 03/2001 mengenai hal ini. Berikut beberapa kutipan wawancara yang menunjukkan mengenai tataran birokrasi yang dijalankan di Perpustakaan sesuai dengan struktur yang berlaku.

**WTH :** Anak buahku cuma tiga loh: Pak Syarif, Pak Widi dan bu Opong. Jadi jangan *misleading* ya. Saya tidak memberikan motivasi kepada pustakawan in general, tidak. Saya tidak melakukan itu. Karena mereka tidak langsung berada dibawahku.

**OS :** Memang lebih sering komunikasi itu dengan hierarki seperti itu.

Implementasi komunikasi internal dalam Perpustakaan kedua dalam hal meluangkan waktu untuk pertemuan tatap muka. Hal ini sesuai dengan jawaban responden sehubungan dengan pertemuan tatap muka dengan suasana non formal sehingga komunikasi berjalan lebih kondusif dan bisa menggunakan alur dari bawah ke atas secara informal.

**OS:** Jadi kalau yang rutin, kalau pimpinan kan dengan satu tingkat dibawahnya kan biasa ketemu, misalnya makan. Biasanya dalam satu ruangan itu, ngobrol-lah secara informal. Lebih enak seperti itu. Atau bisa juga setelah kita rapat, ayo pada saat istirahat kita makan siang bersama, nah disitu.

Selanjutnya mengenai komunikasi internal dengan teknologi informasi dalam hal ini penggunaan gadget untuk komunikasi online.

Keempat dengan ciptakan publikasi berorientasi karyawan yaitu FOKUS. Ke lima untuk branding internal dengan memasang standing banner di tiap-tiap pintu masuk menuju kantor staf. Ke enam membangun komunikasi dengan saluran tidak resmi dengan diadakannya makan siang bersama atau dilakukan disela-sela rehat.

Mengenai kemampuan komunikasi pimpinan Perpustakaan dalam memotivasi karyawan seperti disampaikan oleh salah satu informan mengenai hal ini.

**MSB:** Pada intinya begini, bahwa motivasi yang diberikan oleh pimpinan sudah sangat cukup ya...., Cuma memang yang perlu di pahami bahwa kalau kita melihat komunikasi pimpinan dalam memotivasi dengan bahasa motivasi secara struktural biasanya terbatas hanya pada unit-unit kerja.

*Meaning-making language* atau pemaknaan dalam penyampaian pesan dapat membangun mental organisasi dan menggarisbawahi kontribusi setiap karyawan dalam

mencapai tujuan organisasi. Memang hal ini tidak mudah untuk dilakukan. Analogi untuk hal semacam ini adalah bentuk pidato-pidato yang dapat membangun kebanggaan, semangat kerja dan adanya rasa memiliki dari tiap individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut untuk bersama-sama mencapai visi misi organisasi. Keuntungan sebagai lembaga pemerintah non departemen dalam hal ini adalah adanya waktu-waktu khusus yang memang dilakukan seperti upacara atau apel pagi atau pada saat pembukaan pada saat rapat kerja atau seminar-seminar bahkan roadshow yang dimanfaatkan oleh pimpinan untuk menyampaikan hal-hal penting dan dikemas dalam bahasa pemaknaan. Maka dari terbitan internal FOKUS yang banyak mengutip pesan dari Kepala Perpustakaan yang isinya berupa penegasan kembali mengenai tujuan organisasi dan pencapaian visi misi organisasi.

Sesuai dengan teori Mayfield (2015) *Direction-giving* atau *perlocutionary speech* atau pemberian arahan/petunjuk, adalah hal yang paling umum dalam pesan pemimpin-pengikut dan manajemen kontemporer dalam teori bahasa motivasi.

Hal ini terbukti dengan hasil wawancara dengan staf yang menunjukkan bahwa arahan dari pimpinan sebagai Kepala Perpustakaan juga sangat menonjol dibandingkan kedua bahasa motivasi lainnya.

**WTH:** Memberikan pengarahan karena beliau sangat paham betul tentang jabatan fungsional karena memang background-nya beliau mengurus masalah itu.

**OS:** Nah itu dalam bentuk arahan pimpinan. Itu dalam bentuk formal ya. Yang non formal biasanya ayo kita jalan ke luar ada juga.

**NS:** Masih ada ego sektoral. Walaupun sudah ada arahan dari Kepala.

**AS:** Nah untuk Pusteling ini memang ide awal dari kami tetapi setelah kami ajukan ide ini dan mendapat persetujuan pada akhirnya juga mendapatkan arahan dari pimpinan.

Senada dengan hasil wawancara, bentuk kedua ini juga banyak terdapat pada kutipan dalam terbitan internal Perpustakaan, FOKUS, yang isinya seputar penjelasan tujuan organisasi, penetapan tujuan, menghilangkan dwimakna yang dijabarkan Kepala Perpustakaan terhadap stakeholder baik internal maupun eksternal. Berikut beberapa contoh kutipan langsung dari Kepala Perpustakaan.

**FOKUS**, Nomor 2 Tahun 2015: Rapat Kerja Perpustakaan 2015 dalam Menuju Indonesia Gemar Membaca 2019. Kepala Perpustakaan Sri Sularsih dalam kesempatan Rakornas mengatakan bahwa arah kebijakan Perpustakaan saat ini adalah bagaimana meningkatkan budaya gemar membaca di masyarakat dan memperbaiki kualitas layanan perpustakaan, baik secara kapasitas, akses maupun utilitas.

**FOKUS**, Nomor 4 Tahun 2015: Roadshow Perpustakaan Manado-Kepala Perpustakaan menjelaskan bahwa upaya mewujudkan masyarakat Indonesia yang sejahtera tentu harus memiliki sumber daya berkualitas yang ditempuh melalui pendidikan.

**FOKUS**, Nomor 6 Tahun 2015: FOKUS, Nomor 6 Tahun 2015: Perpustakaan Serahkan 8 Unit MPK (Mobil Perpustakaan Keliling), Upaya Dekatkan Bahan Bacaan ke Masyarakat. Kepala Perpustakaan mengatakan:

“Perpustakaan keliling dengan buku sejumlah demikian tidak akan efektif kalau tidak dioperasikan sebagaimana mestinya. Karenanya diharapkan masing-masing daerah bisa

menjadwalkan operasional MPK agar bisa melayani masyarakat. Buku-buku itu tentunya harus dikembangkan jumlah koleksinya agar dapat memperkaya pengetahuan.”

“Perpustakaan keliling sangat bermanfaat karena membuat masyarakat semakin dekat dengan buku. Sudah terbukti, kalau didekatkan bahan pustaka dengan masyarakat, minat baca masyarakat akan meningkat.”

“Perpustakaan keliling bisa mengadakan sosialisasi berupa pengenalan teknologi terapan dari buku yang ada. Kita harus bisa mengikuti perkembangan zaman. Sehingga kedepannya, seluruh elemen masyarakat memahami pentingnya perpustakaan sebagai pendukung belajar sepanjang hayat dan mendukung sistem pendidikan nasional,” demikian tuturnya.

### Interpretasi Bahasa Motivasi Dalam Bentuk Empati

Bentuk ketiga dalam bahasa motivasi Mayfield (2012) adalah *Empathetic atau illocutionary language* yaitu pesan-pesan yang disampaikan dalam bentuk percakapan saat pemimpin mengekspresikan sisi kemanusiaannya kepada karyawan. Sedangkan empati dalam KBBI online adalah keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain.

Salah satu cara mengungkapkan empati dalam komunikasi internal dalam sebuah organisasi adalah dengan penyampaian pesan atau ungkapan dan tindakan yang tepat terhadap kolega. Khusus dalam konteks bahasa motivasi dari pimpinan adalah bahasa empati pimpinan terhadap staf-nya.

Dari data yang ditemukan, pimpinan dan jajaran pimpinan struktural sudah melakukan tindakan dalam bentuk empati untuk mengapresiasi dan sensitive terhadap kebutuhan staf-nya, khususnya dalam hal peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dan penghargaan dalam bentuk diklat atau pelatihan di luar negeri dan beasiswa. Sedangkan dalam bentuk sensitifitas adalah pemberian penghargaan, ucapan terima kasih dan pengadaan jemputan sebagai bantuan transportasi bagi staf Perpustakaan.

Dari data yang dikumpulkan dapat dilihat bahwa Perpustakaan sebagai lembaga pemerintah non departemen, dalam alur komunikasinya memang menggunakan alur komunikasi birokrasi khususnya berlaku di dalam lingkungan organisasi. Struktur organisasi sangat penting artinya dan tidak bisa dipisahkan dengan alur komunikasi internal Perpustakaan.

Struktur dan jabatan struktural juga sangat mempengaruhi alur dan implementasi komunikasi internal dalam Perpustakaan. Seperti dikatakan berapa informan yang menegaskan kalau dalam Perpustakaan bahasa motivasi yang dipakai oleh pimpinan lebih banyak menyentuh orang-orang atau staf dalam rantai komandonya saja. Keterbatasan pimpinan dengan adanya birokrasi juga membuat pimpinan tertinggi tidak mudah untuk menjangkau seluruh staf dalam organisasi tersebut. Bentuk komunikasi internal yang secara langsung oleh pimpinan tertinggi kepada seluruh staf dalam organisasi hanya dilakukan pada saat awal pelantikan. Sedangkan bentuk komunikasi dengan jajaran tinggi dilakukan pada saat rapat kerja dan rapat koordinasi saja. Jadi kalau memang pimpinan sangat bergantung kepada staf dalam rantai kepemimpinannya untuk bisa mentransfer visi apa yang ingin dicapai oleh organisasi kepada staf dibawahnya, lalu staf dibawahnya lalu harus mentransfer lagi informasi yang sama ke bawahnya lagi dan terus seperti itu.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa bahasa motivasi yang memiliki tiga kategori motivasi hanya sebagian kecil saja staf yang terpapar dalam organisasi tersebut. Walaupun

sudah ada implementasi dengan penggunaan internal publikasi dalam menyampaikan bahasa motivasi untuk menjangkau seluruh staf dalam organisasi Perpustakaan, tetapi belum ada data yang bisa menunjukkan bahwa 500 eksemplar publikasi tersebut dibaca oleh total jumlah 780 staf dibawah Perpustakaan.

Hal yang terkait juga dengan komunikasi internal pimpinan Perpustakaan dan bahasa motivasi yaitu mengenai hubungan pimpinan dan staf dalam berkomunikasi. Merujuk dari hasil penelitian Milton Mayfield and Jaqueline Mayfield (2009) dalam menyimpulkan bahwa bukti pentingnya kesesuaian antara tingkah laku pemimpin dan komunikasi dalam rangka memaksimalkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Mayfield (2009) tersebut ditemukan bahwa komunikasi pemimpin-pengikut terjadi dalam konteks memberi hubungan pemimpin-pengikut – tidak sekedar proses mentransmisi/menyampaikan informasi semata. Ini membuktikan bahwa memang ada kesesuaian akan pentingnya bahasa motivasi dan tingkah laku pemimpin, sebab komunikasi dengan bahasa motivasi muncul sepenuhnya dari hasil tingkah laku pemimpin, tingkah laku pemimpin yang buruk akan memusnahkan komunikasi pemimpin yang baik. Dengan kata lain bahwa salah satu hasil dari interpretasi penelitian ini adalah bahwa komunikasi pemimpin yang baik tidak dapat berlangsung tanpa hubungan pemimpin-bawahan yang baik.

Dalam konteks komunikasi internal Perpustakaan dengan adanya komunikasi dalam bentuk birokrasi maka hubungan yang baik dalam hal ini adalah profesional dalam hal bekerja. Kemungkinan kedekatan dalam arti pertemanan tidak dapat dihindari sehubungan dengan dikatakan oleh salah satu informan (OS) bahwa hubungan mereka terjalin sejak lama, masuk dan bekerja bersama dan mengenal sosok pimpinan sebelum pimpinan menjabat sebagai kepala Perpustakaan. Jika dihubungkan dengan bahasa motivasi maka lebih kepada saling memberikan bahasa motivasi empati tidak hanya dari atasan kepada bawahan tetapi juga bawahan kepada atasan.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian Godfrey A. Steele dan Daniel Plenty (2015) dalam meneliti bahwa dalam komunikasi, kompetensi komunikasi tidak hanya dibutuhkan oleh pimpinan tetapi dibutuhkan juga oleh bawahan (staf atau karyawan). Jadi kepuasan komunikasi antara pimpinan dan staf akan terjadi jika komunikasi dilakukan secara kolektif dan interaktif. Jika dikaitkan dengan pembahasan komunikasi internal pimpinan Perpustakaan dan bahasa motivasi maka memang diperlukan staf yang mampu untuk berkomunikasi dengan pimpinan diluar tataran birokrasi dan kemampuan tersebut sangat penting hal ini juga digambarkan oleh salah satu staf (NS) yang menceritakan bahwa ada kalanya tanpa harus melanggar birokrasi tetapi untuk hal-hal yang bersifat mendesak perlu ada komunikasi lintas sektoral yang harus dilakukan demi tercapainya visi organisasi. Tetapi ada juga staf (WTH) yang memang mengedepankan sisi birokrasi demi ketaatan administrasi dalam organisasi.

Kaitannya dengan komunikasi kolektif dan interaktif, dalam hasil wawancara yang hanya ada satu informan (OS) yang menceritakan bahwa memang mengagendakan pertemuan kolektif dan interaktif antara pimpinan dengan kelompok yang dipimpinnya, selebihnya tidak ada yang membangun komunikasi seperti itu.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengenai komunikasi internal di Perpustakaan khususnya mengenai bahasa motivasi pimpinan serta ditunjang oleh hasil-hasil penelitian yang dijadikan sebagai bahan referensi yang digunakan penulis sehingga penulis dapat menarik beberapa kesimpulan.

Dalam konteks arah komunikasi internal organisasi yang berlaku di Perpustakaan sebagai organisasi pemerintah non departemen dengan struktur organisasi dan tata kerja birokrasi yang cukup ketat, arah komunikasi internal yang paling dominan digunakan adalah komunikasi atas ke bawah. Hal ini sangat dimengerti oleh staf yang menjadi informan dengan menjalankan sesuai koridor yang digariskan berdasarkan tata kerja yang sudah diatur dalam Undang-Undang. Dari enam informan yang lima diantaranya sudah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun dalam Perpustakaan tidak menunjukkan adanya kesulitan yang berarti, dan hanya satu informan yang memiliki latar belakang pekerjaan sebelumnya di institusi pendidikan tinggi merasa bahwa birokrasi membuat sebuah komunikasi yang terjadi terkesan kaku.

Bahasa motivasi pimpinan dalam hal ini pimpinan tertinggi dan juga dalam pada level deputy dan kepala biro, bidang dan pusat berdasarkan hasil wawancara cenderung ke arah bahasa motivasi pengarahan. Hal ini kemungkinan besar sangat erat pengaruhnya dengan komunikasi internal secara birokrasi yang ada di Perpustakaan. Hal lain yang tercermin dari bahasa motivasi pengarahan disini adalah staf selalu melibatkan pimpinan dalam setiap inovasi yang dicanangkan dan selalu meminta petunjuk dari pimpinan atas wawasan dan pemikiran pimpinan, contohnya adalah program Pusteling. Menurut hemat penulis, hal ini sangat dipengaruhi oleh budaya bangsa Indonesia yang bersifat kolektif dan tidak ingin melangkahi wewenang pimpinan.

Bahasa motivasi pimpinan dalam bentuk pemaknaan merupakan bahasa yang paling rendah intensitasnya dan efeknya terhadap staf. Responden mengatakan bahwa bahasa pemaknaan yang hanya disampaikan sekali waktu dalam masa pelantikan atau dalam artikel di FOKUS tidak memiliki efek yang besar terhadap kinerja staf.

Dominasi bahasa motivasi pimpinan dalam bentuk bahasa motivasi pengarahan dan bahasa motivasi empati dan jika dihubungkan dengan gender, sesuai dengan hasil penelitian Pew Research Center mengenai Kepimpinan dan Wanita yang hasilnya adalah wanita lebih baik dalam hal pengorganisasian dan merasa dalam memimpin organisasi. Pengorganisasian dianalogikan dengan adanya pengarahan untuk program-program yang dijalankan dan dalam hal perasaan dianalogikan dengan adanya rasa empati yang tinggi dan pemberian penghargaan kepada staf-nya.

Ada beberapa manfaat praktis yang dapat digunakan dan dimaksimalkan penggunaannya dalam konteks meningkatkan semangat kerja staf di Perpustakaan.

1. Bahasa motivasi memiliki efek positif dan dapat memberikan manfaat dengan hasil perbaikan kualitas kerja dan rasa penghargaan yang dirasakan staf atas hasil kerja yang dilakukan. Bahasa motivasi dapat digunakan pada saat pertemuan formal dan non formal.
2. Birokrasi tidak menghambat penggunaan bahasa motivasi, bisa diatur penggunaannya dan bisa memberikan insentif yang baik dari bahasa motivasi dituangkan menjadi sebuah kebijakan. Misalnya kebijakan adanya pemberian beasiswa, adanya fasilitas studi banding dan antar jemput karyawan.
3. Bagi bangsa Indonesia dengan tingkat kebudayaan tinggi, bahasa motivasi dengan makna-makna kiasan dalam berbicara mungkin akan banyak mengungkapkan kata-kata pemaknaan dibandingkan dengan yang memiliki latar belakang budaya rendah yang mengungkapkan sesuatu secara langsung. Peribahasa-peribahasa dapat dijadikan lagi penyemangat dalam berkomunikasi dengan kolega.
4. Bahasa motivasi pimpinan sangat besar arti dan manfaatnya dalam rangka mempersatukan visi dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Bahasa

motivasi pimpinan dapat membangkitkan semangat staf dan membuka peluang-peluang baru dan keberanian bagi staf untuk mengeluarkan ide-ide dan inovasi baru untuk pencapaian tujuan organisasi. Jadi sangat mungkin jika kemampuan pimpinan menggunakan bahasa motivasi dalam bentuk pengarahan, empati dan pemaknaan akan memotivasi staf dan membawa staf ke hal yang sama seperti yang dicita-citakan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Argenti, Paul A. 2010. *Komunikasi Korporat*. Jakarta, Salemba Humanika.
- Bando, Muhammad Syarif [et.al]. 2015. *Hasil Kajian Budaya Baca Masyarakat Indonesia*. Jakarta. Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.
- Budyatna, Muhammad & Leila Mona Ganiem. 2011. *Teori Komunikasi Antar Pribadi*. Jakarta, Prenada Media Grup (Kencana).
- Miller, Katherine. 2005. *Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts*. Second edition. McGrawHill. New York.
- Miller, John W. and Michael C McKenna. 2016. *World Literacy: How Countries Rank and Why It Matters*. Routledge, Oxford.
- Miles, Matthew B. and Huberman, A. Michael. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third Edition)*. Sage Publishing.
- Mulyana, Deddy et.al.(trans). R. Wayne Pace dan Don F. Faules. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesian Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Penghargaan Gerakan Pembudayaan Kegemaran Membaca*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 202. Jakarta.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2012. *Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesian Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional Republik Indonesia*. Berita Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2001. *Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesian Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional Republik Indonesia*. Berita Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2001. *Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesian Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional Republik Indonesia*. Berita Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Rencana Strategis Perpustakaan Nasional RI 2015-2019*. Jakarta.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Perpustakaan Nasional RI Tahun 2015*. Jakarta.

- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta, PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Setiawan, Agus [et.al.]. 2014. *Grand Design Pembudayaan Kegemaran Membaca* Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, Jakarta.
- Sofia, Edina T. (trans). W. Lawrence Neuman. 2013. *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Indeks, Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alabeta, Bandung.
- Sularsih, Sri. 2015. *30 Tahun Mengukir Makna*. Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, Jakarta.
- Sutarno NS. 2008. *Kamus perpustakaan dan informasi*. Jala Permata, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.
- Wiratama, Cahaya (trans). Daymon, Christine dan Halloway, Immy. 2008. *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Bentang Pustaka, Yogyakarta.

## **Jurnal**

- Barret, Deborah J. 2002. Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 7, No. 4.
- Madlock, Paul E. and Sexton, Shaun. 2015. "An Application of Motivating Language Theory in Mexican Organizations." *International Journal of Business Communication*, Vol. 52 (3) 255-272.
- Malik, Muhammad Ehsan and Naeem, Basharat. 2009. "Motivational Preferences of Pharmaceutical Sales Force: Empirical Evidence from Pakistan." *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 19-30.
- Mayfield, Milton and Mayfield, Jaqueline. 2009. "The Role of Leader-Follower Relationships in Leader Communication: A Test Using the LMX and Motivating Language Models." *The Journal of Business Inquiry*. Vol. 8 (1) 65-82.
- Mayfield, Jacqueline; Mayfield, Milton dan Sharbrough, William C. 2015. "Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level". *International Journal of Business Communication* Vol. 52(1) 97-121.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Rapat Kerja Perpusnas 2015 dalam Menuju Indonesia Gemar Membaca 2019*. FOKUS, No.2
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Roadshow Perpusnas Manado*. FOKUS, No.4.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. 2015. *Perpusnas Serahkan 8 Unit MPK (Mobil Perpustakaan Keliling), Upaya Dekatkan Bahan Bacaan ke Masyarakat*. FOKUS, No.6.
- Sarros, James C.; Luca, Elvira; Densten, Ian and Santora, Joseph C. 2014. "Leaders and Their Use of Motivating Language." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, Iss. 3, pp. 226-240.

- Simmons, Susan A. (The Citadel) and Sharbrough III, William C. (The Citadel). 2013. "An Analysis of Leader and Subordinate Perception of Motivating Language." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 10 (3) 11-27.
- Steele, Godfrey A. dan Plenty, Daniel. 2015. "Supervisor-Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction." *International Journal of Business Communication*, Vol. 52 (3) 294-318.
- Sullivan, J. 1988. Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13, 104-115.
- Wiley, Carolyn. 1997. "What Motivates Employees according to over 40 Years of Motivation Surveys." *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Iss: 3, pp.263 – 280.

## Internet

- Long, Nicole. What Are the Roles of an Employee in the Implementation Process? <http://smallbusiness.chron.com/roles-employee-implementation-process-36334.html>. (Diakses pada 2 Januari 2016).
- Lorette, Kristie. The Implementation Process of Strategic Plans. <http://smallbusiness.chron.com/implementation-process-strategic-plans-4514.html>. (Diakses pada 2 Januari 2016).
- Mayfield, J., & Mayfield, M. 2012. The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376. <http://www.instituteforpr.org/relationship-leader-motivating-language-self-efficacy/>. Di akses pada 20 Desember 2015.
- Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi. 2014. Rapat Kerja Perpustakaan Nasional 2013: Kita Tingkatkan Kinerja Perpustakaan Nasional Melalui Implementasi Reformasi Birokrasi. <http://ppid.perpusnas.go.id/node/29>. (Diakses pada 2 Januari 2016).
- Pew Research Center, 2015. *Women and Leadership: Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist*. <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>. (Diakses pada 30 September 2016).
- Ribka, Stefani. 2016. *As illiteracy rate lowers, RI struggles with reading habits*. The Jakarta Post. <http://www.thejakartapost.com/news/2016/03/24/as-illiteracy-rate-lowers-ri-struggles-with-reading-habits.html> (Diakses pada 11 November 2016)
- Somantri, Gumilar Ruswliwa. Memahami Metode Kualitatif. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005; 57-65. <http://hubsasia.ui.ac.id/index.php/hubsasia/article/viewFile/122/110> (diakses pada 22 September 2016).
- State Library of Queensland. *Libraries for Literacy: Every Day, Every Way 2011-2014*. [http://www.slq.qld.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0011/202043/Literacy-Framework.pdf](http://www.slq.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/202043/Literacy-Framework.pdf) (diakses pada 26 Desember 2015).
- United Nations, Educational, Scientific, and Cultural Organization. 2009. *United Nations Literacy Decade International Strategic Framework for Action*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001840/184023e.pdf>. (diakses pada 26 Desember 2015).



United Nations Development Programme. 2015. *Human Development Report 2015: Work for Human Development*. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf) (diakses pada 14 November 2016).

Wibowo, Agung. 2015. Presiden Jokowi ingatkan pemberlakuan MEA. <http://www.antaraneews.com/berita/536982/presiden-jokowi-ingatkan-pemberlakuan-mea>. (Diakses pada 2 Januari 2016)

### **Tesis**

Krause, Jillene Ann. 2013. *Motivating Language Theory: A Cross-Cultural Comparison*. A thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University at Buffalo, State University of New York.

Sanusi, Azwar. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Keorganisasian Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia*. Universitas Indonesia.