

KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI
(COMMUNICATION, LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION IN ORGANIZATION)

Dede Mahmudah

Peneliti Bidang Studi Komunikasi dan Media pada BPPKI Jakarta, Badan Libang SDM, Kemkominfo RI,
Jln Pegangsaan Timur No. 19 B Jakarta Pusat, dede002@kominfo.go.id
(Naskah diterima by email Mei 2015; direvisi menurut catatan tim redaksi Juni 2015;
direvisi kembali menurut catatan tim redaksi Juli 2015; diperiksa mitra bestari 17 Oktober 2015;
direvisi menurut catatan mitra bestari November 2015;
diterima redaksi by email menurut revisi catatan redaksi 3 November 2015; disetujui terbit November 2015)

ABSTRACT

Running an organization is not an easy thing to do. It takes a lot of elements in doing it. Of all important elements in an organization, there is one element which can make all of the aspects work together to reach one vision in the organization. It is a leader who has the ability to communicate well and to lead effectively so that he can motivate his people to give their best. In this paper, I will explain about concepts of communication in organizations and leadership styles. Based on many concepts available, it can be concluded that there is no such thing as a fixed period of time for a leader to use a certain style of communication or a certain style of leadership. In the discussion part, the concepts do not mention any conditions that a leader should meet in order to apply a certain communication style for a certain leadership style, so that the leadership style becomes effective. To have a full understanding of communication concepts and leadership styles in organizations, we also need to learn other subjects, such as economics, laws, corporate operation, and psychology to measure a leader's success.

Key words : Communication; Leadership Style; Motivation; Organization.

ABSTRAK

Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah, sehingga membutuhkan banyak elemen dalam pelaksanaannya. Di antara begitu banyak elemen dalam organisasi ada satu elemen yang dapat menyatukan seluruh aspek untuk bersinergi mencapai satu tujuan organisasi, yaitu elemen pemimpin yang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi serta dapat mengkombinasikannya dengan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasi para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dalam tulisan ini dipaparkan konsep mengenai komunikasi organisasi serta gaya kepemimpinan. Dari berbagai konsep tersebut disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan tidak digunakan periode waktu tertentu bagi seorang pemimpin untuk menggunakan jenis komunikasi tertentu, atau dalam konteks seperti apa gaya kepemimpinan tertentu digunakan. Dalam konsep-konsep yang disebutkan dalam pembahasan tidak dibahas syarat-syarat apa yang harus dipenuhi untuk menggunakan jenis komunikasi tertentu dalam gaya kepemimpinan tertentu, sehingga gaya kepemimpinan dapat efektif. Memahami konsep komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam organisasi hendaknya mempelajari disiplin ilmu lainnya seperti ekonomi, hukum, operasional perusahaan dan psikologi guna mengukur keberhasilan seorang pemimpin.

Kata-kata Kunci : Komunikasi; Gaya Kepemimpinan; Motivasi; Organisasi.

PENDAHULUAN

Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah, sehingga membutuhkan banyak elemen dalam pelaksanaannya. Namun demikian ternyata banyak organisasi yang dapat bertahan dan berkembang. Diantaranya bahkan berusia lebih dari satu abad seperti contoh perusahaan kelas dunia Levis, Coca Cola, Ford, dan Faber Castle. Di Indonesia ada perusahaan Sampoerna yang sampai mencapai empat generasi. Aspek yang melingkupi organisasi/perusahaan terdiri dari banyak faktor, yaitu internal seperti karyawan, manajemen, bahan baku, teknologi, dan sebagainya, serta pihak eksternal antara lain kebijakan pemerintah, iklim investasi, politik, dan sebagainya. Diantara begitu banyak elemen dalam organisasi ada satu elemen yang dapat menyatukan seluruh aspek untuk bersinergi mencapai satu tujuan organisasi, yaitu elemen pemimpin.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin menjadi tokoh yang menentukan orang-orang yang tepat untuk organisasi guna membantu pencapaian visi dan misi tersebut. Selain itu, didukung oleh pemimpin yang dapat melayani, terus belajar, memperbaiki kesalahan yang dilakukan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta memotivasi pegawainya. Kemampuan berkomunikasi adalah alat yang paling penting untuk dimiliki pemimpin untuk dapat menjalankan peranannya tersebut. Keputusan yang akan diambil oleh organisasi merupakan wewenang pemimpin, namun komunikasi yang tepat guna tentunya dapat memberikan kemudahan dalam pelaksanaan keputusan tersebut. Melakukan pembinaan serta motivasi agar dapat meningkatkan kinerja dan semangat pegawainya juga memerlukan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan komunikasi tersebut pun perlu dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasi para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Manusia selalu berusaha untuk mengorganisir segala sesuatu yang terjadi dalam hubungan yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan interaksi di antara orang-orang yang ada didalamnya. Maka proses komunikasi di dalam interaksi tersebut merupakan hal utama dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Daniel Katz dan Robert Kahn "*Communication ... is the very essence of social system organization*" (1978, dalam Daniels dkk, 1997, 3). Dalam organisasi sering kali dihadapkan ketidakpastian informasi yang bermuara pada sikap pegawai yang resisten terhadap organisasi itu. Salah satu esensi fungsi komunikasi dalam organisasi adalah mengurangi ketidakpastian, abiguitas, kesulitan, dan ketakterdugaan. Ini secara teoritik dapat dijelaskan dengan teori *equivocality* yang dipostulatkan oleh Karl Weick. Stephen W. Littlejohn (2009) memetakan gagasan teoritik Weick ini ke dalam tradisi sibernetika. Tradisi sibernetika itu sendiri adalah menekankan pada proses komunikasi. Karl Weick meletakkan komunikasi sebagai dasar pengorganisasian manusia. Asumsi dari gagasan teoritik Weick adalah semua informasi dalam organisasi bersifat samar-samar atau ambigu pada beberapa tingkatan dan komunikasi dirancang untuk mengurangi ketidakpastian itu.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi memiliki peranan yang penting dalam organisasi, sehingga komunikasi organisasi dengan segala teori yang ada didalamnya menjadi hal yang penting untuk dipelajari. Komunikasi pun menjadi pusat fenomena dalam organisasi. Saat di dalam organisasi terjadi perubahan sistem, komunikasi akan turut membangun dan memelihara tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dilakukan dengan memberikan motivasi dan memberikan inspirasi di antara anggota organisasi yang dapat meningkatkan inovasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Di dalam organisasi terdapat struktur yang berbeda-beda sesuai dengan aktifitas yang dilakukan dan komunikasi memegang peranan dalam mengkoordinasikan hal-hal yang dihasilkan oleh masing-masing struktur tersebut. Jenjang jabatan di antara karyawan dalam organisasi juga memerlukan kontrol yang melibatkan jejaring komunikasi, baik secara formal maupun informal. Oleh karena itulah komunikasi organisasi menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap interaksi yang terjadi di organisasi.

Dalam organisasi diperlukan peranan pimpinan yang dapat menyusun strategi dan memiliki ketrampilan untuk menjadikan organisasi yang fleksibel dan inovatif. Pemimpin yang kompeten serta dapat menjadi agen perubahan sekaligus teladan bagi para pegawai, sehingga mampu mendorong mereka untuk menjalankan organisasi tersebut. Menurut Lord & Maher (Nye & Simonetta, 1996, Muh Su'ud, 2000, dalam Raharjo dan Nafisah, 2006), seseorang menjadi pemimpin karena dipersepsikan oleh pihak lain sebagai pemimpin. Pemimpin adalah obyek persepsi, apakah akan dipersepsi sebagai orang yang kredibel, juga tergantung pada pelaku persepsi (*perceiver*) dalam menyeleksi, mengorganisasikan, dan menafsirkan informasi yang diterimanya. Sehingga setiap gerak-gerik pemimpin tentunya akan mendapatkan perhatian dari pegawainya menjadi sesuatu yang bisa dimaknai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap perilaku dan pembentukan sikap pegawai tersebut. Jika pegawai merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpinnya, sikap positif tentunya akan muncul dalam proses kerjanya. Dan sebaliknya, jika pegawai merasa tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan yang ada dalam diri pemimpinnya, sikap negatif dari pegawai tersebut pun akan muncul.

Seseorang disebut pemimpin biasanya karena seseorang tersebut memiliki kemampuan lebih, yang kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang

lain (dalam Rivai dan Mulyadi, 2010, 1). Dalam Robbins dan Coulter (2010, 146) didefinisikan bahwa pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Dari kata pemimpin itu kemudian muncul istilah kepemimpinan, yang didefinisikan oleh Robbins dan Coulter (2010, 146) sebagai apa yang dilakukan oleh pemimpin, yang menjadi proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Rauch & Behling (1984, dalam Yukl, 2005, 4) menyebutkan pula bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Definisi kepemimpinan secara luas (dalam Rivai dan Mulyadi, 2010, 2) dijabarkan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Melalui bahasa yang diucapkannya dan melalui tindakan yang dilakukannya, sehingga membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga pada saat seorang pemimpin melakukan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten, guna mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut sedang melakukan suatu gaya kerja yang kemudian disebut dengan gaya kepemimpinan (Pace & Faules, 2006, 276). Dalam Rivai dan Mulyadi (2010, 42) juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi bawahannya.

Oleh karena itu, pemimpin harus dapat melakukan berbagai usaha guna mengembangkan sikap positif dari pegawainya, sehingga dapat mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007, 89-90) menyebutkan bahwa ada tiga faktor yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk mengubah sikap pegawainya, yaitu :

1. Komunikator; Pegawai akan lebih mungkin mengubah sikap mereka menjadi lebih positif jika mereka mempercayai, menyukai, dan mempersepsikan bahwa pimpinan memiliki berbagai kelebihan. Jika pimpinan tidak dipercaya, usahanya untuk mengubah sikap akan menjadi tidak berguna karena pegawai tidak akan meyakini atau menerima pesan pimpinannya. Menyukai pimpinan dapat menjadi penyebab perubahan sikap pegawai, karena mereka berusaha mengidentifikasi dan mengadopsi sikap serta perilaku seorang komunikator yang disukai. Selain itu, jika pegawai mempersepsikan pimpinannya sebagai seseorang yang memiliki berbagai kelebihan, akan mengarahkan pegawai menjadi lebih reseptif dalam mengubah sikap mereka. Karena pimpinan yang hanya memiliki sedikit kelebihan, kurang dihormati oleh rekan kerja dan atasannya sehingga mengubah sikap pegawainya akan menjadi lebih sulit.
2. Pesan; Meskipun pimpinan dipercaya, disukai, dan dilihat memiliki kelebihan, pesan yang disampaikan juga harus jelas, dapat dipahami, dan meyakinkan. Pimpinan hendaknya dapat mengirimkan pesan verbal maupun nonverbal yang persuasif dalam usaha mengubah sikap pegawainya. Misalnya, secara verbal pimpinan mengatakan bahwa dia mendukung presiden direktur yang baru, namun secara nonverbal diketahui bahwa pimpinan tidak pernah menghadiri pertemuan dengan presiden direktur yang baru, yang menunjukkan bahwa sebenarnya pimpinan tersebut tidak mendukung presiden direktur yang baru tersebut.
3. Situasi; Kemampuan pimpinan untuk mengubah sikap pegawai juga tergantung pada situasi dimana usaha tersebut dilakukan. Salah satu faktor situasional yang dapat meningkatkan persuasi adalah pengalihan. Misalnya, supaya target penjualan meningkatkan didorong dengan adanya peningkatan bonus akhir tahun bagi pegawai yang berhasil mencapai target penjualan yang ditetapkan. Faktor situasional lainnya yang juga dapat mendukung perubahan sikap pegawai adalah menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga dapat berdampak positif pada usaha pimpinan dalam mengubah sikap pegawainya.

Dari paparan tersebut terlihat bahwa komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi menjadi hal yang tak dapat dipisahkan dalam kehidupan berorganisasi, yang mengarah pada meningkatnya motivasi kerja para pegawainya. Pemimpin yang memiliki kompetensi dalam berkomunikasi untuk

menyampaikan pesan kepada para pegawainya, sehingga dapat mengendalikan situasi yang terjadi di organisasi tentunya sangat diperlukan dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu, pada bagian pembahasan tulisan ini akan dipaparkan berbagai penjelasan terkait dengan komunikasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi dalam organisasi yang disampaikan oleh para ahli. Sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai makna dan bentuk dari komunikasi dan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

Penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan serta komunikasi dalam organisasi telah banyak dilakukan oleh banyak pihak. Para peneliti yang melakukan kajian tersebut berasal dari berbagai bidang keilmuan. Dari disiplin ilmu ekonomi, misalnya seperti yang dilakukan Chairunnisah (2015). Melalui penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat), yang menggunakan analisis statistik regresi linier berganda terhadap data yang bersumber dari 35 orang, penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel paling dominan memengaruhi kinerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan dan diikuti variabel motivasi kerja dan komunikasi internal.

Pada bidang lain yaitu bidang ilmu kemiliteran, maka studi sejenis dilakukan oleh Wagimo dan Djamaludin Ancok (2015). Penelitian mereka ini berjudul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer “.Data yang ditemukan berdasarkan hasil analisis uji regresi, terutama uji F (uji varians) menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi bawahan. Temuan ini konsisten dan mendukung pendapat Bass (1985), bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusive*.

Di bidang disiplin ilmu yang sama dengan penelitian pertama, yaitu disiplin ekonomi (perbankan), maka penelitiannya dilakukan oleh Sehfudin (2011). Dengan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)”, maka peneliti ini menemukan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diketahui variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan itu adalah variabel komunikasi organisasi (X2).

Riset terakhir yaitu riset di bidang disiplin ilmu yang sama, yaitu disiplin ilmu ekonomi. Riset yang dilakukan Taroreh (2014) dengan judul “Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Para Suster Dina ST.Yoseph Di Indonesia” ini hasilnya menunjukkan hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan dari motivasi, pelatihan, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim terhadap prestasi kerja.

Dari berbagai penelitian yang dijadikan sebagai tinjauan pustaka, para peneliti berasal dari bidang ilmu ekonomi dan psikologi. Hal ini terjadi karena penelitian-penelitian tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai yang berujung pada peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai tersebut. Dalam penelitian-penelitian tersebut pada umumnya mengaitkan variabel gaya kepemimpinan dan atau komunikasi dengan motivasi para pegawainya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan dan komunikasi yang ada dalam organisasi memiliki kaitan dengan motivasi pegawai dalam melakukan kinerja dalam organisasi. Dalam makalah ini, penulis mencoba untuk mengangkat konsep dalam komunikasi organisasi dari sisi ilmu komunikasi, seperti yang disampaikan oleh Daniel Katz dan Robert Kahn “*Communication ... is the very essence of social system organization*” (1978, dalam Daniels dkk, 1997, 3). Makalah ini juga memaparkan tentang konsep-konsep gaya kepemimpinan yang tak lepas dari unsur motivasi, yang juga memegang peran penting dalam melakukan komunikasi yang efektif. Seperti yang diungkap oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007, 89-90) menyebutkan bahwa ada tiga faktor yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk mengubah sikap pegawainya, yakni kemampuannya sebagai komunikator, kemampuan menyampaikan pesan, serta kemampuan untuk membaca situasi yang tepat dalam memotivasi pegawainya.

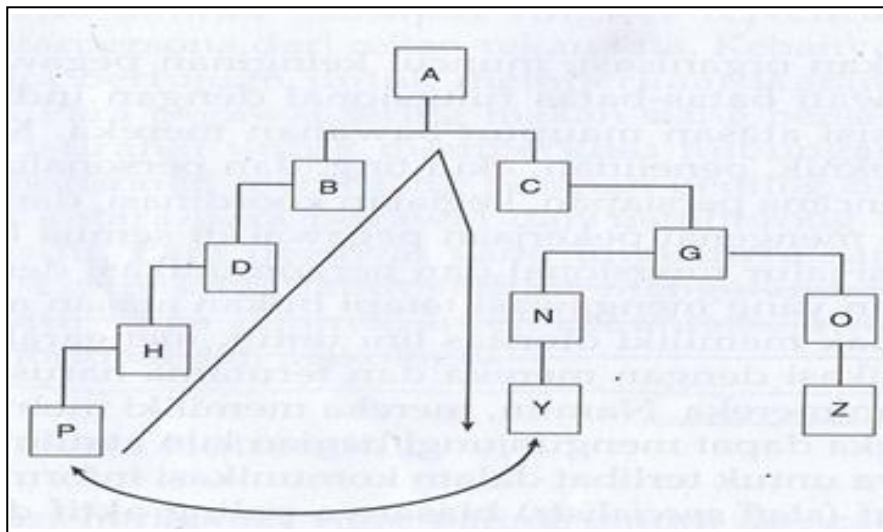
Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan interdependen untuk menangani ketidakpastian lingkungan (Goldhaber, 1993). Ciri-ciri dari komunikasi organisasi antara lain, terstruktur dimana struktur terkait dengan otoritas yaitu kewenangan yang melekat pada jabatan. Dalam komunikasi organisasi umumnya terdapat struktur walaupun diantara kedua pihak yang berkomunikasi tidak punya jabatan tetapi tetap ada posisi strukturalnya walaupun bersifat informal, serta bersifat stabil dan terencana. Ciri selanjutnya dalam komunikasi organisasi biasanya terdapat aturan-aturan atau standar rules yang disepakati bersama oleh individu-individu yang menjadi anggota suatu organisasi. Komunikasi organisasi juga cenderung terprediksi, dengan kata lain komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses membangun hubungan untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan karena sifat struktur yang teratur dan stabil sehingga bisa terprediksi. Ketidakpastian dan memprediksi kemungkinan yang akan terjadi. Ketidakpastian dalam organisasi melingkupi suatu peran dan sifatnya bisa berbeda tergantung individunya. Dalam komunikasi organisasi, komunikasi bisa terjadi secara berjenjang pada level yang berbeda. Dalam prosesnya, penyampaian pesan-pesan biasanya melalui saluran komunikasi yang terjadi dari suatu level ke level lain.

Terdapat tiga tokoh yang dianggap paling berpengaruh dalam teori klasik yang terkait dengan komunikasi organisasi, yakni Max Weber, Frederick Taylor, dan Henry Fayol yang mencoba memahami aspek-aspek penting dalam organisasi dari sudut pandang struktural klasik (Pace, 2006). teori Weber pada komunikasi organisasi menunjukkan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan (*positional communication*) yaitu hubungan dibentuk antar jabatan, bukan antar individu. Bentuk komunikasi ini termasuk komunikasi formal yang bersifat dua arah dengan pola ke atas atau ke bawah, dimana orang-orang yang menduduki jabatan diharuskan berkomunikasi dengan cara yang sesuai dengan jabatan mereka. Selain itu, kinerja berdisiplin yang diatur dengan regulasi dan kebijakan dikoordinasikan oleh kewenangan hierarkis dianggap sebagai usaha yang rasional dan merupakan bentuk efisiensi administratif untuk mencapai tujuan administrasi.

Frederick W. Taylor yang hidup pada zaman weber, mempublikasikan *Principles on Scientific Management*, mengangkat masalah efisiensi kerja dengan memberikan rekomendasi mengenai struktur dan proses organisasi. Komunikasi organisasi yang terbangun pada teori Taylor tidak jauh berbeda dengan komunikasi organisasi pada teori Weber, dimana hubungan yang terbentuk lebih bersifat komunikasi jabatan dan bukan pada hubungan personal. Koordinasi dengan semua aspek dalam organisasi dan pemberian perintah dilaksanakan menurut jabatan fungsional dan kemampuan manajemen untuk mengatur karyawannya. Pendekatan Taylor lebih bersifat ilmiah dan teknis karena bentuk pekerjaan organisasi yang spesifik menurut Taylor harus dirancang mulai dari tugasnya sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Namun dari ketiga teori ini, teori yang dikembangkan Henry Fayol dianggap memiliki kelebihan dibanding teori yang lain, dan sangat berjasa dalam pengembangan komunikasi organisasi. Pentingnya teori yang diperkenalkan adalah fleksibilitas Fayol terhadap struktur organisasi. Teori Weber dan Taylor mengharuskan individu-individu dalam organisasi untuk berkomunikasi melalui jalur resmi berdasarkan struktur hierarki. Namun seiring waktu, muncul kebutuhan untuk berkomunikasi dan berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan mereka. Fayol memberikan solusi dengan komunikasi lintas-saluran, dimana individu dalam organisasi dapat melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka. Menurut Fayol, komunikasi lintas saluran merupakan hal yang penting pada situasi tertentu dan bermanfaat dari segi efisiensi waktu. Dalam contoh gambar, pegawai P dapat menghemat waktu dengan berkomunikasi langsung dengan Y (melalui Fayol's "Gangplank") atau jembatan Fayol tanpa melewati saluran yang seharusnya.



Gambar 1. Fayol's "Gangplank"

Namun terdapat kekhawatiran komunikasi lintas saluran ini dapat mengganggu saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi. Oleh karena itu terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi dalam menggunakan fayols's gankplank/jembatan fayol:

1. Setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintasi saluran, harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan langsungnya
2. Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil-hasil pertemuannya kepada atasannya.

Dalam bukunya Goldhaber (1993, 155 – 169) juga memaparkan bahwa komunikasi dapat terjalin melalui jaringan hubungan yang dibedakan menjadi dua bagian, yakni *Formal Network* dan *Informal Network*. *Formal network* atau jaringan komunikasi formal terjadi ketika penyampaian pesan di dalam jaringan komunikasi harus melalui saluran resmi hirarki organisasi atau fungsi jabatan. Komunikasi formal ini terdiri dari: komunikasi ke bawah (Informasi mengalir dari jabatan yang memiliki otoritas lebih tinggi ke jabatan yang berotoritas lebih rendah.); komunikasi ke atas (Informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi); komunikasi horizontal (penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, memiliki tingkat otoritas yang sama dan memiliki atasan yang sama); dan komunikasi lintas saluran (Informasi komunikasi lintas saluran melewati batas-batas fungsional atau batas unit kerja, di antara yang satu sama lainnya tidak dalam posisi atasan bawahan). Hubungan yang terjadi didalam jaringan komunikasi formal adalah hubungan posisional. Hubungan ini ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi. Salah satunya adalah konsep hubungan atasan bawahan dimana hubungannya bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak, dan pengawasan.

Jaringan *Informal Network*, alur pesan terjadi tanpa menghiraukan posisinya dalam organisasi, aliran informasinya bersifat lebih pribadi, dan pesan mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga. Informasi network ini muncul dari interaksi diantara orang-orang dan mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya disebut sebagai *grapevine*. Dalam istilah komunikasi, *grapevine* digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa. Hubungan yang terjadi dalam jaringan komunikasi informal adalah hubungan antarpersona, dimana individu-individu dalam jaringan saling berinteraksi tanpa melihat posisi, atau kewenangan tetapi lebih kepada hubungan yang bersifat personal.

Konsep Kepemimpinan

Lee Thayer dalam artikelnya yang berjudul *Leadership/Communication : A Critical Review and a Modest Proposal* dalam Goldhaber & Bennett (1995) *Handbook of Organizational Communication*, mengemukakan mengenai dua hal yang berkaitan dengan kepemimpinan, yakni:

1. Pemahaman umum tentang manusia dan kehidupan sosial dan saran tentang cara-cara yang paling memberi manfaat dan membekali tentang kepemimpinan.
2. Mempelajari pendekatan-pendekatan leadership yang merekomendasikan hal-hal yang tidak biasa dan tidak bersifat kekuasaan untuk mempelajari kepemimpinan

Uraianya terdiri dari :

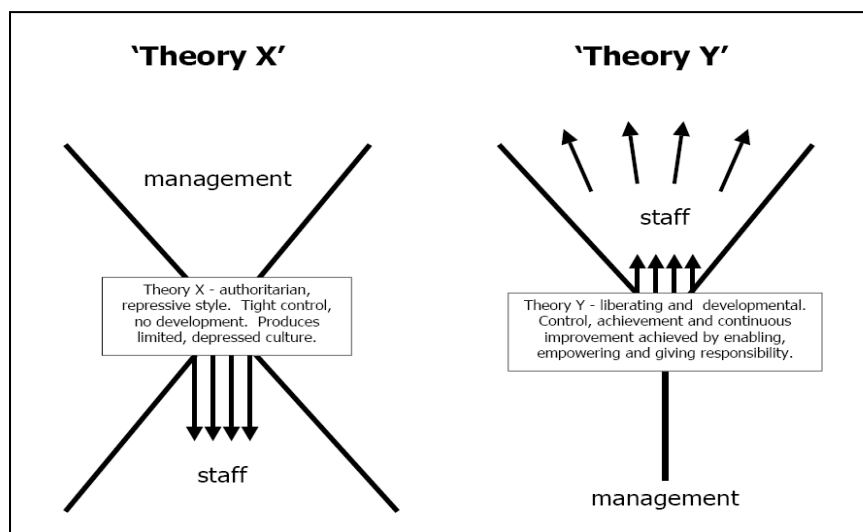
- a. Ide-ide tentang *leadership* terkait dengan cara pandang kita terhadap masa lalu, masa kini, dan masa datang.
- b. Mempersoalkan tentang pimpinan yang secara “kebetulan” dapat melakukan tindakan kepemimpinan pada kondisi-kondisi tertentu atau seorang pemimpin adalah seorang yang dapat mewujudkan impian jadi sesuatu.
- c. Apa sebab seseorang dapat menjadi pemimpin, pertentangan antara konsep *science* dan sosial dalam kepemimpinan.

Paradigma berbeda dengan yang telah disebutkan di atas di uraikan dalam bagian berikut, yakni :

- a. Leadership bukan subjek tapi intersubjektif. Pemimpin yang tidak mengikuti keinginan pengikutnya tidak dapat disebut pemimpin (Nafe 1930)
- b. Pandangan Machiaveli : Pemimpin negara harus memberi manfaat bagi rakyatnya. Pemimpin harus bijaksana, memahami persoalan, mengerti apa yang sedang terjadi untuk mengetahui segala sesuatu
- c. Sebelum memimpin orang lain seorang pemimpin harus bisa memimpin dirinya sendiri, melihat dirinya sendiri
- d. Berbicara tentang pemimpin tidak sama dengan menjadi pemimpin
- e. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mewujudkan suatu kehidupan sosial dan mampu menyampaikan mengenai sesuatu, apa yang akan dicapai, dan apa yang harus dilakukan antara satu hal dengan hal lainnya

Gaya Kepemimpinan

McGregor menentukan dua asumsi gaya kepemimpinan yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X melihat manusia sebagai suatu mesin yang memerlukan pengendalian dari luar; menganggap orang sebagai alat produksi; dimotivasi oleh ketakutan akan hukuman atau kebutuhannya akan uang dan rasa aman. Sedangkan Teori Y memandang manusia sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang dan melakukan pengendalian terhadap diri sendiri; pemimpin bertugas mengatur dan mengelola sehingga baik organisasi maupun pegawai dapat memenuhi kebutuhannya; bekerja bersama-sama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi; dan mendorong pegawai berperan serta dalam proses pengambilan keputusan.



Gambar 2. Teori X dan Teori Y McGregor

Gaya kepemimpinan sangat beragam dan berhubungan dengan tinjauan para peneliti, penulis atau para teoritis yang mempopulerkannya. Berikut ini beberapa model teoritis untuk mengenali beragam gaya kepemimpinan.

a. White dan Lippit (1960)

White dan Lippit mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan, pertama *Authoritarian Leaders*, pemimpin melakukan kontrol terhadap keputusan dan tugas serta memastikan bahwa rencana yang dibuat bisa dieksekusi dengan benar. Kedua, *Democratic Leaders*, pemimpin lebih berorientasi membimbing dibanding mengontrol aktivitas kelompok; berbagi kewenangan dan mempertimbangkan masukan dari bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Ketiga *Laissez-Faire Leaders*, pemimpin menyerahkan hampir semua keputusan kepada bawahan; pemimpin menerima konsultasi dari bawahan tapi biasanya ia mendelegasikan semua kewenangan pada bawahan.

Tabel 1.
Gaya Kepemimpinan White dan Lippit

	OTOKRATIK	DEMOKRATIK	LEISSEZ FAIRE
KEBIJAKAN	Ditentukan oleh pemimpin	Terjadi pada kelompok diskusi	Bebas
PEMBAGIAN TUGAS	Dilakukan oleh pemimpin	Bebas memilih dan ditentukan oleh kelompok	Tidak ada partisipasi dari pemimpin
KOMUNIKASI	Satu arah ke bawah	Dua arah	Satu arah ke atas
KEPRIBADIAN	Memberikan pujian dan kecaman	Objective	Hanya menentukan tujuan umum

b. Teori Kisi Kepemimpinan (Blake dan Mouton)

Kisi kepemimpinan disini menggambarkan bagaimana perhatian pimpinan pada tugas dan pada manusia sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan. Lima jenis gaya ekstrem yang dikemukakan dalam model kisi ini antara lain :

1,1 Gaya Pengalah (*improverished style*) ditandai kurangnya perhatian terhadap produksi, bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah.

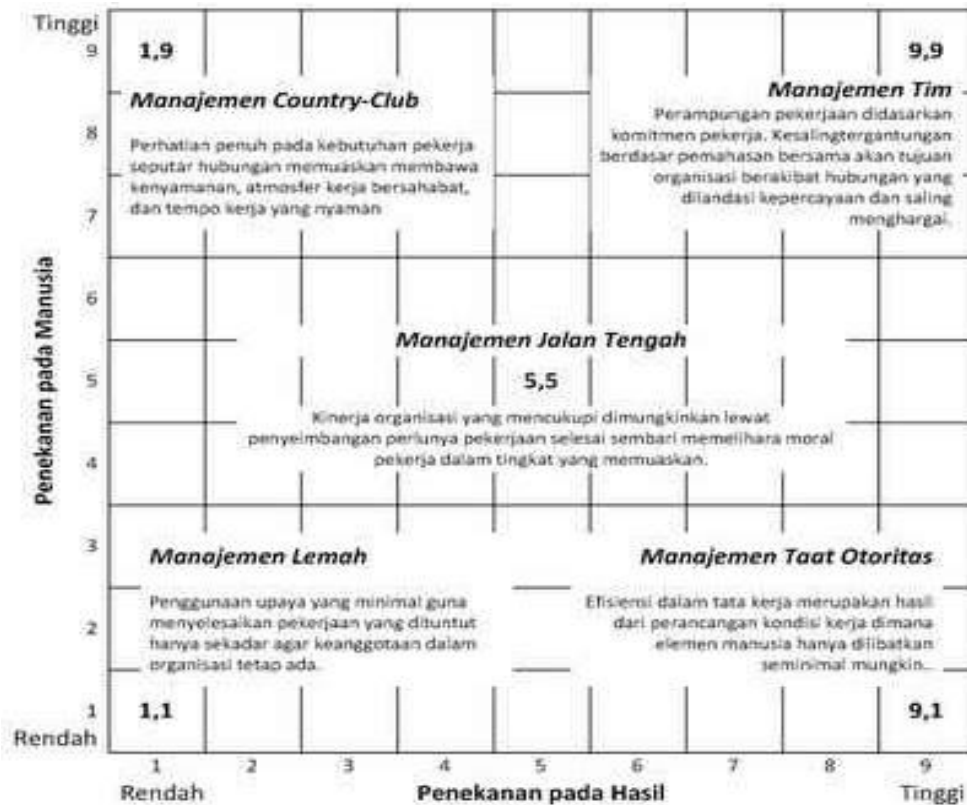
5,5 Gaya Pemimpin Pertengahan (*middle of the road style*) menaruh perhatian yang seimbang pada produksi dan manusia; bila ada perbedaan pendapat/sikap dengan yang dianutnya, pemimpin berusaha untuk jujur tapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak; pemimpin berusaha mempertahankan keadaan tetap baik.

9,9 Gaya Tim (*team style*) menaruh perhatian tinggi terhadap tugas dan manusia; pemimpin amat menghargai keputusan logis dan kreatif sebagai hasil pengertian dan kesepakatan anggota organisasi; bila terjadi konflik, pemimpin mencoba memeriksa alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya; pemimpin mempunyai rasa humor tinggi; pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan menghargai diantara sesama tim juga menghargai pekerjaan.

1,9 Gaya Santai (*country club style*) ditandai rendahnya perhatian pada tugas dan perhatian tinggi pada manusia; pemimpin menghindari terjadinya konflik, tapi bila tidak bisa dihindari, ia mencoba melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka tetap bekerja sama; pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.

9,1 Gaya kerja (*task style*) ditandai perhatian tinggi terhadap pelaksanaan kerja tapi amat kurang memperhatikan manusia; fokus utamanya adalah melaksanakan pekerjaan secara efisien; bila timbul konflik, pemimpin cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan

cara membela diri, berkeras pada pendirian atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru.



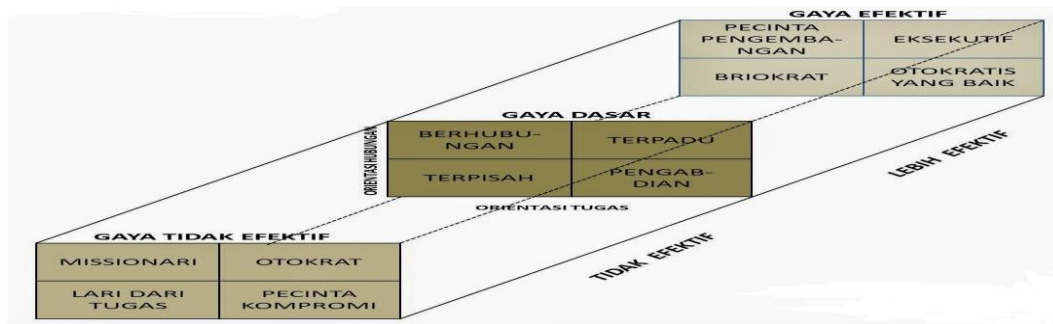
Gambar 3. Kisi Kepemimpinan Organisasi Blake dan Mouton

Sedangkan dalam bukunya “*Perspective on Organizational Communication*” Daniels, Spiker, dan Papa (1997) menambahkan ada dua gaya lain diluar kisi kepemimpinan tersebut yaitu pertama, *the opportunist*, yang mengadopsi setiap kisi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan keuntungan maksimum, contohnya dia menggunakan gaya **9,1** untuk mengintimidasi dan gaya **1,9** untuk memperoleh kepercayaan orang lain. Kedua, *the paternalistic*, ditandai sebagai gaya **9+9**, menaruh perhatian pada orang dan produksi; memberi penghargaan dengan dukungan dan dorongan selama perilaku bawahan sejalan dengan ekspektasi paternalis.

Menurut Blake dan Mouton gaya **9,9** merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai. Kepemimpinan gaya tim berdasarkan pada integrasi efektif dari dua kepentingan yaitu pekerjaan dan manusia, serta adanya asumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti.

c. Teori 3-D

Reddin membuat teori ini berdasarkan pada kisi tugas manusia yang dikemukakan Blake dan Mouton, dengan menambahkan dimensi ketiga yaitu efektivitas. Kisi 3-D menghasilkan delapan gaya kepemimpinan, dimana empat gaya termasuk kurang efektif dan empat gaya lainnya dinilai lebih efektif.



LEBIH EFEKTIF

Eksekutif

Tugas berat, hubungan kuat, muncul sebagai motivator yang baik, memperlakukan setiap orang dengan cara tersendiri dan lebih suka melakukan manajemen tim.

Otokrat Lunak (*benevolent Autocrat*)

Tugas berat, hubungan lemah, tampaknya mengetahui apa yang diinginkannya dan tahu cara memperolehnya tanpa menimbulkan ketidaksenangan.

Pengembang (*Developer*)

Tugas ringan, hubungan kuat; tampaknya mempercayai orang lain secara terselubung dan menaruh perhatian utama pada pengembangan hubungan yang selaras

Birokrat

Tugas ringan, hubungan lemah; tampaknya menaruh perhatian pada aturan-aturan dan prosedur demi kepentingan mereka sendiri,

KURANG EFEKTIF

Pencari Kompromi (*compromiser*)

Tugas berat, hubungan kuat, meskipun hanya satu atau mungkin tidak ada satupun yang sesuai; muncul sebagai pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan amat mempengaruhinya; tampaknya lebih suka meminimalkan tekanan dan masalah daripada memaksimalkan produksi jangka panjang.

Otokrat

Tugas berat, hubungan lemah ketika perilaku ini tidak sesuai; tampaknya tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, hanya tertarik pada tugas-tugas langsung.

Pembawa misi (*Missionary*)

Tugas ringan, hubungan kuat ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.

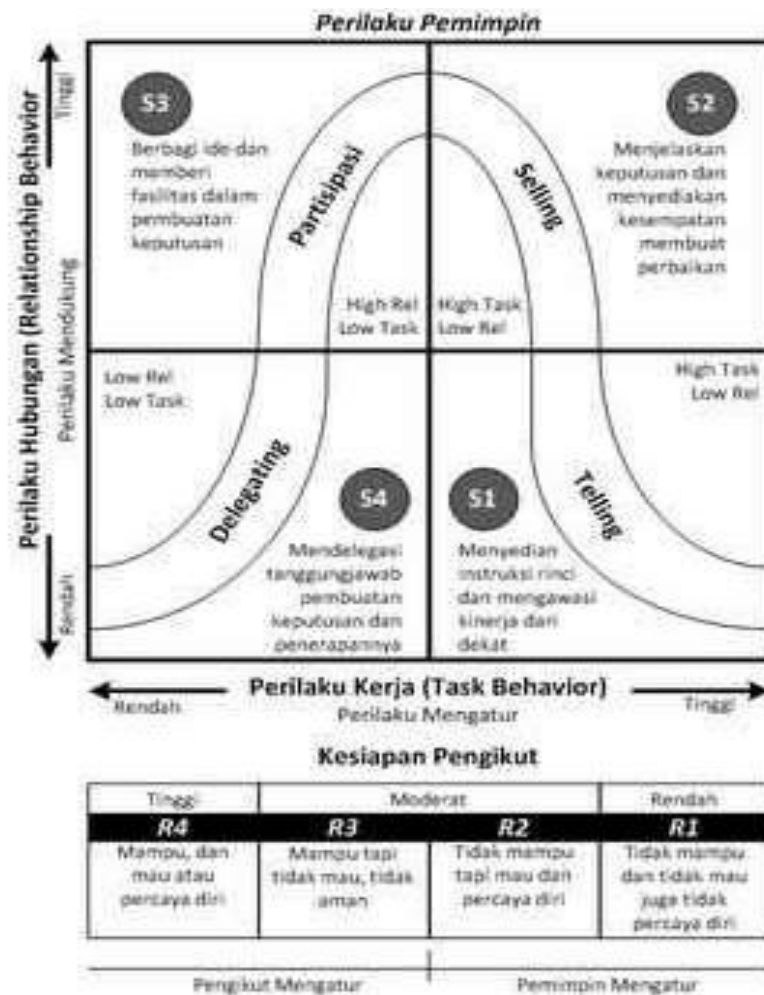
Penyendiri/Lari dari Tugas (*Deserter*)

Tugas ringan, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampak seperti tidak terlibat dan pasif.

Gambar 4. Teori 3-D Reddin

d. Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard)

Konsep kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard banyak kemiripan dengan teori Blake dan Mouton, namun mereka menambahkan variable kematangan, yang berfungsi dengan cara serupa dengan dimensi keefektifan yang dikemukakan Reddin. “Perbedaan di antara gaya efektif dan tidak efektif seringkali bukan karena *perilaku* pemimpin, tapi lebih merupakan masalah kecocokan antara *perilaku* ini dengan situasi yang dihadapi pada saat tersebut”. Faktor yang menentukan efektivitas adalah “tingkat kesiapan anak buah” yakni kesediaan dan kemampuan seseorang untuk bertanggung jawab.



Gambar 5. Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Model Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) berbentuk lonceng melalui empat kuadran kepemimpinan. Untuk membuat penilaian yang cepat, ada empat gaya kepemimpinan situasional yang dapat dikemukakan yaitu :

Gaya 1: *Memberitahu (telling)*, tugas berat, hubungan lemah, ditandai komunikasi satu arah, pemimpin menentukan peranan anak buah.

Gaya 2: *Mempromosikan (selling)*, tugas berat, hubungan kuat, ditandai komunikasi dua arah, meski hampir semua pengaturan dilakukan pemimpin, pemimpin memberi dukungan sosioemosional agar anak buah bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Gaya 3: *Berpartisipasi (participating)*, hubungan kuat, tugas berat, pemimpin dan anak buah terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, anak buah memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugasnya.

Gaya 4: *Mewakikan (participating)*, hubungan lemah, tugas ringan, pemimpin membiarkan anak buahnya bertanggung jawab atas keputusan karena anak buah memiliki tingkat kesiapan tinggi, bersedia dan mampu bertanggung jawab mengatur perilaku mereka sendiri.

Berlawanan dengan teori Blake dan Mouton dan teori Reddin, tampaknya Hersey dan Blanchard beranggapan tugas ringan dan hubungan lemah amat disukai bila anak buah memiliki tingkat kesiapan tinggi dan bagi orang yang memiliki kesiapan yang relevan dengan tugas berat, gaya 4 berpeluang besar untuk berhasil.

e. Teori Empat-Sistem (Likert)

Likert menemukan empat gaya atau manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas delapan variable manajerial yaitu (1) kepemimpinan, (2) motivasi, (3) komunikasi, (4) interaksi, (5) pengambilan keputusan, (6) penentuan tujuan (7) pengendalian dan (8) kinerja.

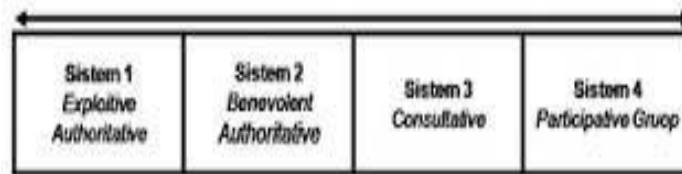
Likert membagi gaya manajerial tersebut sebagai berikut:

Sistem 1: penguasa mutlak (*exploitive-authoritative*), gaya ini berdasarkan asumsi Teori X McGregor.

Sistem 2: penguasa semi mutlak (*benevolent-exploitive*), bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan ke bawah, interaksi dilakukan melalui jalur resmi.

Sistem 3: penasihat (*consultative*), gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, informasi berjalan baik ke atas dan ke bawah, manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak.

Sistem 4: pengajak-serta (*participative*), gaya ini amat sportif, informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan, orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan berterus terang hampir tanpa ada rasa takut terhadap hukuman. Gaya ini mirip dengan gaya tim (9,9) pada kisi Blake dan Mouton, sistem komunikasi formal dan informal identik.



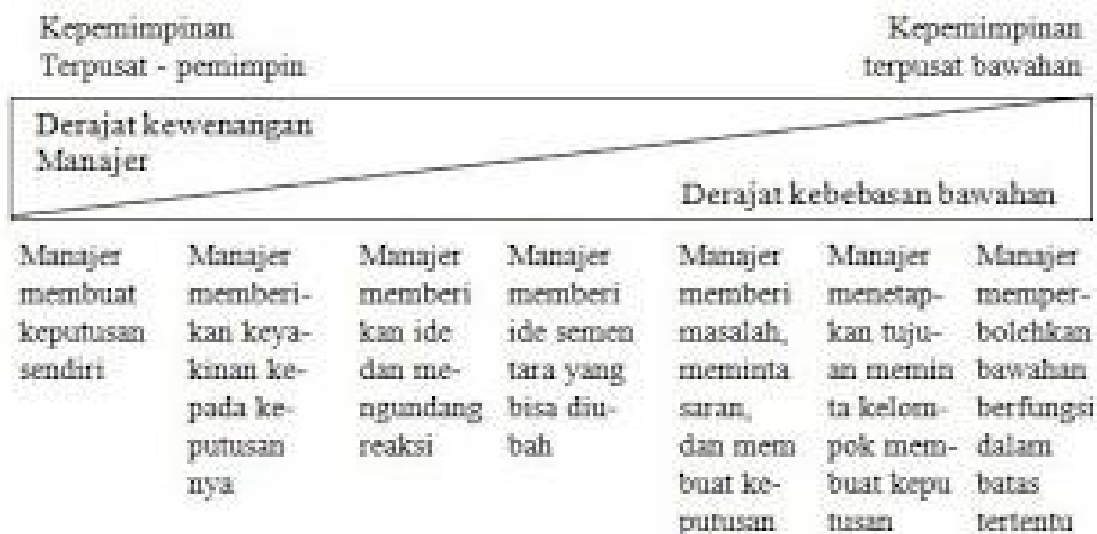
Gambar 6. Teori Empat Sitem Likert

Hal pokok dalam teori Likert adalah pengambilan keputusan. Penelitian Likert menunjukkan bahwa kebanyakan organisasi lebih menyukai Sistem 4, tetapi sayang, kenyataannya mereka menggunakan Sistem 1.

f. Teori Kontinum (Tannenbaum dan Schmidt)

Tannenbaum dan Schmidt meneliti pengambilan keputusan sebagai konsep utama kontinum perilaku kepemimpinan. Kontinum ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya
2. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
3. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan untuk mempertanyakannya
4. Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat diubah
5. Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahannya untuk membuat keputusan
6. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan



Gambar 7. Teori Kontinum Tannenbaum dan Schmidt

Menurut mereka ciri pemimpin yang berhasil adalah yang tidak melakukan pengawasan terlalu ketat atau terlalu longgar. Selanjutnya pemimpin yang efektif adalah yang memiliki gaya konsisten dan sesuai dengan tuntutan situasi.

g. Teori Kebergantungan (Fiedler)

Menurut teori kebergantungan (Fiedler), keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi tertentu yang dihadapinya. Pemimpin ditinjau sebagai bermotivasi-tugas (*task-motivated*) atau bermotivasi-hubungan (*relationship-motivated*).



Gambar 8. Teori Kebergantungan Fiedler

Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah (1) relasi pemimpin-anggota, terjadi bila anggota menyukai, mempercayai dan menghargai pimpinan; (2) struktur tugas, makin besar pengaruh pemimpin atas tim tersebut (3) kekuasaan jabatan pemimpin, pemimpin mempunyai kekuasaan yang lebih besar bila ia mampu memberi penghargaan dan mampu pula menjatuhkan hukuman. Penelitian pada model kebergantungan menunjukkan bahwa (1) pemimpin bermotivasi-tugas lebih efektif dalam situasi yang amat harmonis dan situasi yang tidak harmonis, dan (2) pemimpin bermotivasi-hubungan lebih efektif dalam situasi yang cukup harmonis.

Motivasi

Motivasi merupakan hal yang banyak dibicarakan dalam komunikasi, manajemen, dan kepemimpinan. Karena motivasi memiliki kaitan yang erat dengan hal-hal yang menyebabkan seseorang mencurahkan tenaganya, baik secara mental maupun fisik, untuk melakukan sesuatu. Setiap orang memiliki kemauan yang berbeda dalam melakukan pekerjaan. Sehingga kita cenderung mengatakan jika seseorang makin besar mencurahkan energinya untuk bekerja maka dapat dipastikan orang itu mempunyai motivasi. Motivasi pun menjadi dasar lahirnya Teori Efisiensi-X (Leibenstein) yang menolak asumsi dari teori ekonomi tradisional. Disebut sebagai teori efisiensi-X, karena berbagai asumsi yang dinyatakan oleh teori efisiensi-X tidak dapat diidentifikasi dalam teori ekonomi. Dibawah ini adalah tabel perbandingan kedua teori tersebut :

Tabel 2
Perbandingan Teori Ekonomi Tradisional dengan Teori Efisiensi-X

Teori Ekonomi Tradisional	Teori Efisiensi-X
Perusahaan dan organisasi dikatakan efisien bila menghasilkan output maksimal dengan kombinasi sumber daya tertentu dan meminimalkan biaya (efisiensi maksimal)	Didalam perusahaan atau organisasi dapat terjadi inefisiensi alokatif (menggunakan input secara tidak optimal) pada saat pengalokasian sumber daya.
Berasumsi bahwa pada saat terjadi efisiensi usaha yang dilakukan para pekerja tidak berubah	Efisiensi tergantung pada seberapa besar para pekerja termotivasi untuk mencurahkan usahanya dalam bekerja
Unsur kunci dalam konsep usaha adalah : Aktivitas, kecepatan melakukan aktivitas, presisi melakukan pekerjaan yang berkualitas, dan pola waktu dalam melakukan pekerjaan.	Usaha yang dilakukan individu dipengaruhi oleh kelompok sebaya, penyelia, dan budaya organisasi (melalui hubungan vertikal dan horizontal)

Sumber : Diolah dari Pace (2006)

Yang terjadi adalah manajer tidak mengetahui apa yang diinginkan karyawannya, manajer membuat keputusan mengenai hal-hal yang memotivasi bawahannya berdasarkan informasi yang keliru. Sehingga terjadi perbedaan persepsi yang disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat memotivasi karyawan berubah lebih cepat dibandingkan dengan kecepatan manajer dalam mengetahui hal-hal yang dapat memotivasi karyawannya. Motivasi merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong adanya tindakan. Hubungan antara motivasi dan tindakan dapat diidentifikasi dalam teori-teori motivasi, sehingga dapat diketahui kondisi-kondisi pokok yang mendasari keputusan untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu. Hal ini diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.
Teori – Teori Motivasi

Teori Motivasi	Kondisi	Dasar Keputusan	Hasil
Teori Hierarki Maslow : Kebutuhan berkembang dalam suatu urutan hierarkis. Berturut-turut terdiri dari kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri.	Kekurangan akan kebutuhan	Predisposisi	Tindakan
Teori Existence, Relatedness, dan Growth (ERG) Alderfer : Kebutuhan eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, dan kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif. Perbedaan dengan teori Maslow : tidak menganut ide hierarki dan meskipun suatu kebutuhan sudah terpenuhi, kebutuhan itu dapat berlangsung terus.			
Teori Dua Faktor Herzberg : Pengembangan dari teori Maslow, namun teori ini hanya berlaku mikro dan lebih eksplisit terkait dengan hubungan antara kebutuhan dengan performa. 1) Faktor higienis (faktor ekstrinsik) : tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berperforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Kebutuhan berkaitan dengan ketidakpuasan kerja) 2) Faktor motivation (faktor intrinsik) : merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi, seperti keinginan berprestasi, penghargaan, potensi untuk berkembang, dll (Kebutuhan berkaitan dengan kepuasan kerja)			

<p>Teori Harapan Vroom : Orang akan termotivasi karena tiga prinsip yakni, suatu perilaku tertentu akan menghasilkan harapan tertentu (harapan hasil), hasil tersebut mempunyai nilai positif (valensi), dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha (harapan usaha). Bila dinyatakan dengan cara yang sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.</p>	<p>Harapan dalam lingkungan</p>	<p>Tujuan</p>	
<p>Teori Persepsi Pace : Motivasi diartikan tentang bagaimana karyawan menafsirkan lingkungan kerja mereka. Empat asumsi dalam teori ini adalah seberapa jauh harapan terpenuhi, peluang apa yang tersedia, seberapa banyak pemenuhan yang terjadi, dan bagaimana persepsi pegawai mengenai kinerja mereka dalam organisasi. Kombinasi dari keempat asumsi itulah yang menentukan keputusan untuk mencurahkan energi guna mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>Persepsi atas tempat kerja</p>	<p>Potensi</p>	

Sumber : Diolah dari Pace (2006)

Dari uraian tabel diatas dapat dikatakan bahwa teori Maslow merupakan pondasi dan mengilhami pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif, seperti Teori ERG dari Alderfer dan Teori dua faktor dari Herzberg.

Diskusi

Dari penjabaran konsep-konsep yang terkait dengan komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi di atas, terlihat bahwa dalam menerapkan komunikasi dalam organisasi, terdapat banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan. Tidak ada gaya kepemimpinan yang dianggap paling tepat, karena pemimpin dalam berkomunikasi dengan para pegawainya dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan iklim organisasinya masing-masing. Gaya kepemimpinan sendiri juga dapat direpresentasikan sebagai bentuk dari representasi kekuasaan pemimpin kepada bawahannya. Dalam perspektif komunikasi, studi-studi tentang kekuasaan dalam suatu organisasi menggunakan teori-teori dan penelitian yang mempelajari bagaimana praktek komunikasi membentuk identitas, pengalaman serta mengaitkan antara komunikasi, kekuasaan dan organisasi. Berikut ini diuraikan beberapa perspektif teori yang masing-masing dapat ditinjau dari konsep kekuasaan dan konsep komunikasi. (Mumby, 2000 dalam Jablin & Putnam, 2001) yaitu :

1. *System- Rationality Perspectives*

Konsep kekuasaan dalam teori ini membahas tentang hal-hal yang terkait dengan pengambilan keputusan, perilaku dari aktor-aktor pemegang kekuasaan, pengendalian terhadap sumberdaya serta kemampuan dalam menciptakan ketergantungan antara elemen-elemen dalam organisasi. Dalam perspektif konsep komunikasi, kekuasaan harus mempertimbangkan unsur representative (keterwakilan), bagaimana mengekspresikan relasi kekuasaan yang ada, bagaimana kelompok dapat menterjemahkan basis kekuasaan dalam komunikasi yang efektif.

2. *Interpretivism Perspectives*

Konsep kekuasaan melihat perspective bahwa sistem normatif yang berlaku adalah dengan membagikan pemahaman dan nilai-nilai yang diinternalisasi oleh setiap anggota organisasi. Sementara konsep komunikasi berusaha membuat pemahaman antara subjektif mengenai sistem pemahaman. Selain itu konsep komunikasi juga menitik beratkan perhatiannya pada relasi antara pembentukan makna dan simbol.

3. *Critical Theory Perspectives*

Dari segi konsep kekuasaan teori kritis memandang kekuasaan memiliki unsur-unsur seperti struktur kelompok yang dalam hirarkinya, hubungan kekuasaan, kendali dialektik dan adanya bentuk kekuasaan yang tak terbatas. Konsep komunikasi menekankan adanya penciptaan realitas melalui ideologi sistem pemaknaan dan adanya distorsi komunikasi secara sistematis.

4. *Postmodernisme Perspectives*

Dalam pandangan konsep kekuasaan persektif postmodernisme memiliki beberapa elemen yaitu : kekuasaan tersebar ke berbagai wilayah/area, adanya pemahaman bersama tentang kebenaran, praktek organisasi diselenggarakan baik oleh perorangan dan bukan perorangan, adanya bentuk /model aturan, serta lebih banyak memiliki unsur-unsur positif daripada negatif. Sedangkan konsep komunikasi menekankan pada bagaimana berbagai jenis identitas dan pembagian posisi dihasilkan, menghubungkan antara kekuasaan dan pengetahuan, serta fokus pada format perorangan.

5. *Feminist Perspective*

Konsep kekuasaan dalam perspektif feminis menekankan pandangan adanya eksploitasi dan resistensi terhadap sistem gender, selain itu konsep kekuasaan juga melihat kekuasaan dalam konteks patriarki. Pada konsep komunikasi, dengan komunikasi tercipta sistem gender yang berbasis pada pemaknaan dan identitas. Aktor-aktor sosial juga menggunakan gender melalui komunikasi.

Pada akhirnya, komunikasi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan bertujuan untuk memotivasi para karyawannya untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Pemimpin perlu menemukan cara agar mereka memiliki lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, atau setidaknya memberikan mereka penghargaan agar termotivasi untuk bekerja lebih keras. Berdasarkan teori harapan Vroom, menurut Nadler dan Lawler terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memperoleh motivasi yang maksimal dari para karyawan :

1. Pastikan bahwa hasil yang didapatkan mempunyai nilai bagi pegawai.
2. Definisikan secara cermat apa yang diinginkan pegawai, dalam bentuk yang dapat diamati dan diukur.
3. Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh karyawan.
4. Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan.
5. Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting.
6. Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan daripada orang yang berkinerja rendah.

Empat asumsi dalam teori persepsi dari Pace menunjukkan bahwa harapan karyawan berkaitan erat dengan pemenuhannya. Karena bila harapan telah terpenuhi, mereka akan menganggap manajer telah tepat janji dan karyawan pun merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan. Pegawai yang memiliki peluang yang tinggi juga cenderung proaktif dalam melakukan kinerja dalam organisasi. Kinerja sekecil apapun yang dilakukan dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan.

Kepemimpinan dan pengawasan dalam organisasi juga memberi perhatian pada cara-cara dalam memotivasi bawahan. Menurut W. Charles Redding, kesimpulan utama mengenai pimpinan terkait dengan motivasi yaitu :

1. Pimpinan yang baik cenderung "*communication-minded*", senang berbicara dalam rapat, mampu menjelaskan instruksi dan kebijakan dan menikmati saat bercakap dengan bawahan
2. Pimpinan yang baik adalah yang bersedia, pendengar yang berempati, dapat dijangkau dan mendengarkan saran dan keluhan
3. Pimpinan yang baik cenderung "bertanya" atau "mempersuasi" dibandingkan "bercerita" dan "menuntut"
4. Pimpinan yang baik cenderung sensitif terhadap perasaan orang lain.
5. Pimpinan yang baik cenderung terbuka terhadap informasi, memberi pemberitahuan jika ada perubahan dan menjelaskan alasan dibalik kebijakan dan regulasi.

PENUTUP

Organisasi merupakan interaksi di antara orang-orang yang ada didalamnya. Oleh sebab itu proses komunikasi di dalam interaksi tersebut merupakan hal utama dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Daniel Katz dan Robert Kahn "*Communication ... is the very essence of social system organization*"(1978, 428 dalam Daniels, Spiker, dan Papa, 1997, 3). Uraian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi memiliki peranan yang penting dalam organisasi, sehingga komunikasi organisasi dengan segala teori yang ada didalamnya menjadi hal yang penting menjadi pusat fenomena dalam

organisasi. Saat di dalam organisasi terjadi perubahan sistem interaksi, komunikasi akan turut membangun dan memelihara tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dilakukan dengan memberikan motivasi dan memberikan inspirasi di antara anggota organisasi yang dapat meningkatkan inovasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Di dalam organisasi terdapat struktur yang berbeda-beda sesuai dengan aktifitas yang dilakukan dan komunikasi memegang peranan dalam mengkoordinasikan hal-hal yang dihasilkan oleh masing-masing struktur tersebut. Jenjang jabatan di antara karyawan dalam organisasi juga memerlukan kontrol yang melibatkan jejaring komunikasi, baik secara formal maupun informal.

Gaya kepemimpinan yang berbeda akan menghasilkan pencapaian tujuan yang berbeda pula, bergantung pada kondisi ketika gaya tersebut digunakan. Gaya kepemimpinan yang dijelaskan dalam pembahasan tidak ada yang lebih baik antara suatu dengan gaya kepemimpinan lainnya dikarenakan kondisi setiap organisasi yang berbeda yaitu jika dilihat dari faktor internal seperti tujuan organisasi, motivasi dan kepribadian pegawainya serta faktor eksternal seperti adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Konsep kepemimpinan berkembang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan jenis organisasinya apakah negara, politik, industri atau lembaga nirlaba. Dalam konsep kepemimpinan, tidak digunakan periode waktu yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk menggunakan jenis komunikasi tertentu, atau dalam konteks seperti apa gaya kepemimpinan tertentu digunakan. Dibutuhkan kemampuan beradaptasi serta memotivasi bagi seorang pemimpin termasuk merubah gaya kepemimpinannya. Dalam konsep-konsep yang disebutkan dalam pembahasan tidak dibahas syarat-syarat apa yang harus dipenuhi untuk menggunakan jenis komunikasi tertentu dalam gaya kepemimpinan tertentu, sehingga gaya kepemimpinan dapat efektif. Memahami konsep komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam organisasi hendaknya mempelajari disiplin ilmu lainnya seperti ekonomi, hukum, operasional perusahaan dan psikologi guna mengukur keberhasilan seorang pemimpin.

Ucapan Terimakasih : Alhamdulillah, akhirnya karya tulis ilmiah ini rampung juga sesuai standard tim redaksi. Untuk itu penulis tidak lupa mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada semua pihak. Ucapan terima kasih penulis khususnya kepada Bpk. Hasyim Ali Imran yang telah banyak meluangkan waktunya untuk mengarahkan penulis dalam proses penyelesaian karya tulis ini. Termasuk pula kepada mitra bestari yang banyak memberikan masukannya terhadap artikel tersebut. Semoga amal ibadah pihak-pihak tersebut mendapat balasan setimpal dari Allah SWT, amin ya robbal alamin.

Daftar Pustaka :

- Chairunnisah, Siti. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat), Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma. Di akses dalam <http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/1320/1/11207034.pdf>, (diakses 4 September 2015).
- Daniels, Tom D., Barry K. Spiker, dan Michael J. Papa. 1997. *Perspective on Organizational Communication*. 4 ed. Boston, MA : McGraw-Hill Co.
- Goldhaber, Gerald M. 1993. *Organizational Communication*. 6th Ed. Boston, MA: McGraw – Hill Co.
- Goldhaber, Gerald M. dan George Barnett (eds). (1995). *Handbook of Organizational Communication*. 2 printing. Norwood, NJ : Ablex Publishing Co.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan manajemen organisasi*. (Jilid 1 Edisi Ketujuh). Jakarta : Erlangga.
- Jablin, Fredic M. dan Linda Putnam (eds). 2001. *Handbook of Organizational Communication*. 2 ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Littlejohn, Stephen W. Dan Karen A. Foss. 2009. *Teori komunikasi*. (Edisi 9). Jakarta : Salemba Humanika.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Ke-6. Bandung : PT Remaja Rosda Karya

- Raharjo, Susilo Toto dan Durrotun Nafisah. 2006. *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2006.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. (Edisi 2). Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. (Ed.10 Jilid 2). (Dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera). Jakarta : Erlangga.
- Sehfudin, Arif. 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. <http://eprints.undip.ac.id/26964/1/Jurnal.pdf> (diakses Juni 2013)
- Taroreh, Imeldi Maria. 2014. Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Para Suster Dina ST.Yoseph Di Indonesia, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Dalam *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol.2 ,No.4, 2014:90-102*.
- Wagimo dan Djamaludin Ancok. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. Jurnal Psikologi Volume 32, No. 2, 112-127 Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada ISSN: 0215-8884. <file:///C:/Users/Owners/Downloads/94-169-1-SM.pdf> (Di akses 10 Agustus 2015).
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam organisasi*. (Ed.5). (Alih Bahasa, Budi Supriyanto. Editor, Eli Tanya). Jakarta : Indeks.