

KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI (SEBUAH TINJAUAN TEORITIS)

**Sitti Syahar Inayah¹, Abubakar Idham Madani², Amirullah³, Andik Riyanto⁴,
Rismayana⁵**

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: sittisyaharinayah@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan merupakan sebuah seni, tak heran jika gaya kepemimpinan orang per orang berbeda, bahkan beberapa pemimpin dalam sebuah organisasi dianggap tidak lazim. Namun hal ini dapat dimaklumi dengan mendasarkan pada definisi bahwa kepemimpinan adalah seni menggerakkan sumberdaya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Tulisan ini dimaksudkan untuk melihat kepemimpinan kaitannya dengan iklim organisasi dalam tinjauan teoritis. Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode riset pustaka. Dirangkum enam sistem yang populer dalam gaya kepemimpinan. Gaya tersebut dikaitkan dengan iklim komunikasi. Dengan meninjau gaya kepemimpinan dipadukan dengan iklim organisasi dalam analisis kita dapat memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan masing-masing orang dalam organisasi yang dipimpinnya.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, Iklim organisasi, kepemimpinan.

Pendahuluan

Beragam gaya atau model kepemimpinan oleh banyak pimpinan pada ragam organisasi. Sebut saja Dahlan Iskan misalnya, mantan CEO harian Jawa Pos, mantan direktur Utama PLN, dan mantan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara. Adapula Mochamad Basuki Hadimulyono, menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan rakyat (PUPR). Kedua nama tersebut menjalankan kepemimpinannya berbeda berbeda dengan pendahulunya, namun lingkungannya tidak merasa 'terusik' sampai harus melakukan tindakan frontal. Apa arti semua perilaku pemimpin tersebut tersebut. Apakah memang seharusnya seperti itulah seorang pemimpin. Atau itu hanyalah gaya mereka sendiri. Lalu bagaimana dengan sikap bawahan atau stafnya yang terkesan tidak merasa terganggu dengan semuanya itu. Ataupun dibalik model kepemimpinannya, mereka mampu menciptakan iklim komunikasi suportif dalam organisasi yang dipimpinnya.

Untuk itulah dianggap penting untuk mengulas beberapa teori kepemimpinan. Teori-teori yang dikemukakan masih terbilang baru. Sehingga dianggap dapat digunakan untuk menganalisis perilaku kepemimpinan yang dianggap 'out of the box'.

Pembahasan

Kepemimpinan

Banyak teoritis organisasi percaya bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam efektivitas organisasi. Karenanya, kepemimpinan menjadi kunci utama dalam sebuah organisasi. Pemimpinlah yang menjadi penggerak dan pengarah organisasi untuk mencapai tujuan. Tentu saja, tugas ini tidaklah mudah. Mengapa demikian? Karena seorang pemimpin penting untuk memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Pemimpin harus mampu memengaruhi sedemikian rupa agar bawahan mengabdikan dan berpartisipasi dalam organisasi

secara efektif dan efisien. Dengan demikian, sebuah organisasi yang sukses mencapai ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan merupakan hal yang tidak mudah untuk diuraikan dan bersifat universal serta diterima oleh berbagai pihak yang terlibat di dalam kehidupan organisasional. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan dari berbagai ahli. Terry (1960) mengidentifikasi kepemimpinan sebagai kegiatan yang dapat mempengaruhi individu untuk bekerja secara rela dalam mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisir untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, material dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zainun, 1979). Sedangkan Bass dan Stigdill (1990) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Dari sudut pandang manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Dalam konteks ini seorang pemimpin harus merancang taktik dan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan.

Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang meningkatkan produktivitas, moral tinggi, respons yang cepat, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan organisasi dalam kaitannya dengan taktik dan strategi. Untuk mencapainya, kepemimpinan diejawantahkan dengan gaya kerja—juga dikenal sebagai *operating style*—atau cara bekerja sama yang konsisten dengan orang lain. Konsep gaya kerja menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan yang tampaknya menunjukkan pola yang cukup konsisten. Pola-pola ini dapat digunakan untuk membantu orang lain mencapai hasil yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan masing-masing orang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan yang berbeda ini dapat dilihat secara teoritis. Dari sekian banyak model, teori, dan analisis tentang gaya kepemimpinan, maka ada enam sistem yang populer untuk mengklasifikasi dan menjelaskan gaya kepemimpinan seperti yang dirangkum Pace & Faules dalam bukunya *Organizational Communication* (1994):

1. Teori Kisi Kepemimpinan (Blake dan Mouton)

Teori ini disebut pada awalnya sebagai kisi manajerial (*grid managerial*). Kisi ini berfokus pada perhatian manajer sebagai dasar. Perhatiannya pada tugas atau hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini berfokus pada tugas. Adapun pada sumber daya manusianya berkelit-kelindang sehingga tercipta gaya pengelolaan dan kepemimpinan. Ada lima gaya ekstrem yang dikemukakan model kisi ini:

- a. Gaya mengalah (*impoverished style*). Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak. Ketika muncul konflik, pemimpin tetap netral dan mengambil jarak seperti berdiri di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan.
- b. Gaya pemimpin pertengahan (*middle of the road style*). Pemimpin gaya ini memastikan keseimbangan antara produksi dan manusia. Pemimpin seperti ini mencari solusi yang bermanfaat, tetapi mungkin tidak ideal, untuk masalah. Dia tetap tegas dan berusaha jujur jika ada pendapat, gagasan, dan sikap yang

tidak setuju dengan keyakinannya. Memimpin gaya pertengahan mungkin menjadi bimbang dan mencari cara untuk menghindari ketegangan dalam situasi tekanan. Pemimpin seperti ini akan berusaha untuk memastikan bahwa situasi tetap kondusif. Gaya tim (*Team style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian penuh pada tugas dan manusia. Pimpinan tim sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pimpinan tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya, mempunyai keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan tetapi memberi respon pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Ketika terjadi konflik pimpinan berusaha memeriksa penyebab timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, seorang pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengkel. Pemimpin jenis ini mempunyai rasa humor yang besar meskipun dia mungkin sedang dalam keadaan tertekan, dan dia menunjukkan usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya. Pimpinan tim memiliki kemampuan menunjukkan pentingnya saling memercayai dan saling menghargai sesama anggota tim, demikian juga terhadap penghargaan pada pekerjaan.

- c. Gaya santai (*country club style*). Gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada manusia, tetapi kurangnya perhatian pada tugas. Pemimpin seperti ini sangat menghargai hubungan yang baik di antara sesama orang. Dia lebih suka menerima pendapat, sikap, dan ide orang lain daripada memaksakan kehendaknya sendiri. Dia selalu berusaha menghindari konflik, tetapi jika itu terjadi, dia akan mencoba melunakkan perasaan mereka yang berkonflik dan membuat mereka tetap bekerja sama. Untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh gangguan, pemimpin gaya santai harus selalu bersikap ramah dan hangat. Pemimpin seperti ini cenderung membantu daripada memimpin.
- d. Gaya kerja (*task style*). Salah satu karakteristik gaya ini adalah fokusnya yang lebih besar pada proses pelaksanaan tugas dan sedikit kurangnya perhatian pada individunya. Keputusan yang telah dibuat sangat dihargai oleh pemimpin gaya kerja. Pemimpin gaya kerja adalah mereka yang fokus utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan tugas secara efisien. Pemimpin seperti ini sering menekan orang lain untuk mempertahankan pendapat mereka. Dia cenderung mencegah konflik atau mempertahankan posisinya dengan membela diri. Seringkali mereka mengulangi konflik dengan berbagai argumen baru. Pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya sendiri dan orang lain untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai harapan.

Gaya tim, atau gaya tim, adalah gaya kepemimpinan yang lebih disukai daripada gaya kepemimpinan lainnya, menurut Blake dan Mouton. Kepemimpinan gaya tim berpusat pada integrasi yang berhasil dari dua kepentingan, yaitu manusia dan pekerjaan. Pada umumnya, kepemimpinan gaya tim menganggap seseorang akan berusaha sebaik mungkin ketika diberi kesempatan. Gaya ini didasarkan pada kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan hasil yang mungkin dicapai.

2. Teori 3-D (Reddin)

Dalam kisi tugas manusia yang diusulkan oleh Blake dan Mouton, Reddin (1967) menambahkan satu dimensi lagi, yaitu dimensi efektifitas. Tiga dimensi ini

disebut sebagai berikut: Orientasi kerja adalah tingkat pengarahan manajer atas upaya bawahan untuk mencapai tujuan.

Orientasi hubungan adalah tingkat hubungan pribadi manajer dengan bawahannya, yang ditandai oleh kepercayaan satu sama lain, penghormatan terhadap ide-ide, dan perhatian terhadap perasaan mereka.

Keefektifan: Tingkat persayaratan produksi yang dicapai oleh manajer yang telah ditetapkan

Dengan menggabungkan tiga elemen dari model sebelumnya, teori 3-D Reddin menghasilkan delapan gaya manajer atau pemimpin. Empat gaya dianggap lebih efektif dan empat gaya lainnya dianggap kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi hubungan yang rendah dan orientasi tugas yang rendah, yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton dalam gaya pengalah, umumnya tidak diinginkan. Gaya ini mungkin efektif dalam situasi di mana individu sangat berhati-hati dan bersungguh-sungguh mengikuti aturan dan prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

Keempat gaya yang lebih efektif tersebut kurang lebih sama efektifnya tergantung pada situasi, menurut Reddin (1967). Selain itu, ada situasi di mana manajer memerlukan keempat gaya tersebut sekaligus untuk pekerjaan tertentu, sedangkan pekerjaan lain biasanya hanya memerlukan satu atau dua gaya.

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan dari 3-D

Empat dianggap lebih Efektif	Empat dianggap kurang Efektif
<p>Eksekutif memperlakukan orang dengan cara yang unik, melakukan tugas berat, lebih suka manajemen tim, membentuk hubungan yang kuat, dan muncul sebagai motivator yang baik.</p> <p>Otokrat Lunak Tahu apa yang diinginkan dan tahu cara memerolehnya tanpa memunculkan resistensi, hubungan lemah, dan tugas berat.</p> <p>Pengembang Cenderung percaya pada seseorang tanpa menunjukkan secara nyata dan lebih memperhatikan pengembangan hubungan yang harmonis; Tugas ringan, dan hubungan kuat.</p> <p>Birokrat Hubungan lemah namun tugas ringan; mereka sering terlihat sangat berhati-hati karena memperhatikan aturan dan prosedur demi kepentingannya sendiri dan ingin menjaga dan</p>	<p>Pencari Kompromi mungkin hanya satu gaya atau bahkan tidak ada yang sesuai; mungkin menjadi pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan memengaruhi keputusannya; lebih cenderung mengurangi masalah dan tekanan daripada meningkatkan produksi dalam jangka panjang; dan hubungan yang kuat dan tugas berat</p> <p>Otokrat Tidak menaruh kepercayaan pada orang dan lebih fokus pada tugas-tugas langsung; hubungan lemah tatkala perilaku otokrat tidak sesuai, tugas berat.</p> <p>Pembawa misi Fokus pada manusia sebagai pribadi; hubungan kuat tatkala perilaku otokrat tidak sesuai, tugas ringan.</p> <p>Penyendiri Tugas ringan, hubungan lemah ketika perilaku tidak sesuai; tampaknya tidak terlibat dan pasif;</p>

mengawasi situasi dengan menggunakannya..	hubungan lemah ketika perilaku tidak sesuai; dan tugas ringan ketika perilaku tidak sesuai.
---	---

3. Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard)

Hersey dan Blanchard (1974, 1977) mengembangkan konsep kematangan. Konsep ini sebanding dengan aspek tambahan—keefektifan—yang ditemukan oleh Reddin. Selain itu, empat gaya kepemimpinan situasional muncul: gaya memberi tahu Baik hubungan, tugas berat. Pemimpin menentukan peran anak buah, dan gaya komunikasi ini jelas terlihat. Selain itu, dia memberi tahu orang apa, di mana, kapan, dan bagaimana mengerjakan berbagai tugas.

Gaya pemasaran Hubungan yang kuat, tugas yang berat Komunikasinya yang dua arah menunjukkan gaya ini. Namun, pimpinan mengontrol hampir semua. Selain itu, dia mendorong bawahan agar bertanggung jawab atas keputusan.

Gaya partisipasi (partisipasi). Hubungan yang kuat, tugas yang berat. Gaya ini ditandai dengan pimpinan dan bawahan berkomunikasi secara langsung untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Karena bawahan sudah dibekali dengan kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas, pemimpin lebih banyak terlibat dalam memberikan kemudahan.

Metode delegasi digunakan. Tugas mudah, hubungan buruk Gaya ini ditandai dengan bawahan memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri. Karena mereka berada dalam kondisi siap sepenuhnya, siap, dan dapat bertanggung jawab atas perilaku mereka sendiri, pemimpin memberikan keputusan kepada bawahannya. Berbeda dengan teoritis sebelumnya yaitu Reddin dan Blake & Mouton, sepertinya Hersey dan Blanchard menilai bahwa bawahan yang mempunyai tingkat kesiapan tinggi menjadikan tugas ringan dan hubungan yang lemah menjadi pilihan. Mereka berpendapat bahwa pihak yang mempunyai kesiapan yang relevan dengan tugas berat, maka gaya mewakilkannya mempunyai peluang yang paling besar untuk berhasil baik.

4. Teori Empat Sistem (Likert)

Teori ini menempatkan empat sistem atau gaya manajerial dari suatu analisis terhadap delapan variabel manajerial, yaitu motivasi, kinerja, pengendalian, kepemimpinan, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, dan penentuan tujuan. Keempat gaya tersebut adalah:

- Penguasa mutlak (exploitive-authoritative)*. Cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberi rasa takut, ancaman, dan hukuman. Interaksi atasan- bawahan amat sedikit; semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi instruksi dan perintah.
- Penguasa semi mutlak (benevolent-authoritative)*. Gaya ini pada dasarnya bersifat oritarian. Namun demikian, cenderung mendorong komunikasi dari atas ke bawah. Selain itu juga cenderung berpendapat ataupun menyampaika keluhan bawahan; interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.
- Penasihat (consultative)*. Gaya ini pada tingkat pribadi cenderung melibatkan interaksi intens antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Ada kelancaran informasi ke atas dan ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Pimpinan memberi kepercayaan yang besar, tetapi tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawai.

- d. Pengajak-serta (*participative*). Sportif menjadi ciri gaya ini. Tujuannya, agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Arus informasi tersebar ke segala arah. Adapun pengendalian, berjalan dalam setiap tingkatan. Setiap bagian bebas berkomunikasi secara bebas, terus-terang, dan terbuka. Nyaris tak ada rasa takut terhadap konsekuensi yang akan diterima.

Hal pokok dalam teori sistem Likert adalah pengambilan keputusan. Sistem pengajak-serta, dengan tingkat peran serta pegawai yang paling tinggi, menghasilkan tingkat produktivitas yang paling tinggi pula. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Likert mengarah pada kecenderungan organisasi lebih menyukai sistem pengajak-serta. Namun sayangnya, kenyataannya pimpinan memilih sistem penguasa mutlak.

5. Teori Kontinum (Tennenbaum dan Schmidt)

Kontinum perilaku kepemimpinan menempatkan pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam penelitian yang dilakukan oleh Tennenbaum dan Schmidt (1975). Mereka mengemukakan tujuh butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan, kepada kepemimpinan yang terpusat pada bawahan. Ketujuh butir itu menunjukkan sifat manajer-pemimpin mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat sampai mereka yang melepaskan kendali pada bawahan. Kontinum tersebut adalah:

- a. Pimpinan mengambil keputusan sekaligus mengumumkannya.
- b. Pimpinan mengambil keputusan lalu menawarkannya.
- c. Pimpinan menjelaskan keputusannya lalu bawahan diberi kesempatan untuk mengkritisnya.
- d. Pimpinan mengambil keputusan sementara sehingga masih memungkinkan untuk diubah.
- e. Pimpinan mengambil batasan-batasan dan meminta bawahan mengambil keputusan.
- f. Pimpinan memberi izin bawahan untuk mengambil keputusan.

Meskipun mungkin saja masih terdapat gaya kepemimpinan lainnya di sepanjang kontinum tersebut, Tannenbaum dan Schmidt menyebut bahwa ketika pimpinan tidak terlalu ketat ataupun terlalu longgar melakukan pengawasan sebagai salah satu ciri pemimpin yang berhasil. Adapun pemimpin yang memiliki gaya konsisten, menyesuaikan dengan situasi dianggap sebagai pimpinan yang paling efektif. Bila instruksi diperlukan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, pemimpin melonggarkan pengawasannya dan membiarkan tim berperan dalam pengambilan keputusan.

6. Teori Kebergantungan (Fiedler).

Teori ini melihat hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinan seseorang menjadi penentu keefektifan kepemimpinan. Demikian juga dengan perhatian pada situasi tertentu turut menentukan keefektifan kepemimpinan. Adapun ciri-ciri suatu situasi kepemimpinan yang dianggap sangat penting yaitu:

- a. Hubungan pimpinan-bawahan. Relasi yang terjalin dengan baik apabila bawahan menghargai dan menyukai serta memercayai pemimpin
- b. Level tugas. Menyatakan sejauh mana cara-cara melakukan pekerjaan diterangkan secara terperinci tahap demi tahap. Makin terstruktur tugas, semakin tinggi pengaruh pimpinan terhadap tim tersebut.
- c. Cakupan jabatan pemimpin. Didefinisikan sebagai tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, atau teguran, yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya.

Iklim Komunikasi

Kontroversi antara budaya organisasi dan iklim organisasi masih tetap muncul. Ada sebagian ilmu yang berpendapat bahwa iklim dan budaya organisasi tidak berbeda, dan sebaliknya lagi menganggap bahwa secara konseptual keduanya berbeda. Bahkan ada sebagian yang lainnya yang mencoba mengintegrasikan konsep iklim organisasi dan budaya organisasi dengan satu asumsi bahwa keduanya berbeda hanya karena sudut pandang yang berbeda sehingga konsep tersebut sesungguhnya bisa disatukan.

Contoh terjadinya overlapping antara konsep iklim organisasi dan budaya organisasi dapat disimak dari dua penelitian berikut: Mi.Litwin dan Stringer pada tahun 1968 meneliti dampak situasi/lingkungan organisasi terhadap motivasi individu yakni motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa dengan menggunakan *risk taking* sebagai salah satu variabelnya. Di kalangan teoritis, penelitian ini diakui sebagai penelitian iklim organisasi. Namun ketika belakangan Chatman pada tahun 1991 melakukan penelitian dengan salah satu variabelnya—*risk taking*, penelitian tersebut diakui sebagai penelitian budaya organisasi. Hal yang sama juga terjadi ketika o'Reilly, Chatman, dan Cadwell (1991) mengklaim kecocokan hubungan antara manusia dan lingkungan (*person-environment fit*) sebagai salah satu dimensi budaya organisasi meski Joyce dan Slocum jauh sebelumnya yakni dalam penelitiannya pada tahun 1982 menganggapnya sebagai dimensi iklim organisasi (Romli: 2011,193).

Goldhaber dan Barnet (1995) mengatakan bahwa budaya organisasi berbeda dengan iklim organisasi. Iklim organisasi konsen pada suasana harapan seseorang tentang seperti apa seharusnya yang dilakukan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, iklim mengacu pada bagaimana kenyamanan mereka terhadap aktivitas organisasi. Iklim hanya salah satu aspek dalam budaya organisasi---pola kepercayaan dan harapan-harapan yang dibagi oleh anggota organisasi. Sementara iklim mengacu pada suasana atau bukan harapan-harapan yang dihadapi, budaya konsen dengan sifat harapan itu sendiri.

Dalam riset komunikasi organisasi, iklim secara umum menaruh perhatian pada indeks keadaan psikologi individual dalam konteks organisasi (Falcione & Kaplan, 1984). Indeks ini beragam dimensi fokus pada persepsi anggota dengan faktor-faktor seperti: relasi dukungan atasan-bawahan, kualitas dan akurasi komunikasi *downward*, keterbukaan hubungan, kesempatan dan kemandirian komunikasi *upward*, realibilitas informasi dari bawahan dan rekan kerja, kenyamanan kerkomunikasi, dan komitmen organisasi (Redding, 1972; Dennis, 1975; Falcione, 1978).

Iklim organisasi lebih krusial dibandingkan dengan teknik-teknik atau keterampilan komunikasi yang diandalkan dalam mencapai suatu organisasi yang efektif. (Redding (1972) dalam Face dan Faules: 1993). Adapun Tagiuri (1968) mendefinisikan iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang (a) dialami dan dirasakan semua anggota organisasi, (b) yang menentukan perilaku anggota organisasi, dan (c) yang bisa dijelaskan dalam bentuk sejumlah karakteristik atau identitas organisasi.

Ada delapan indikator iklim organisasi yaitu: struktur, tantangan dan tanggung jawab, kehangatan dan dukungan, hadiah dan hukuman, konflik, standar kinerja dan harapan, identitas organisasi, dan risiko dan pengambilan risiko. Dari data tersebut, Goldhaber melihat empat indikator sangat penting dari sudut pandang komunikasi yaitu: tanggung jawab, 'standar' kinerja dan ekspektasi (*standards*), 'imbalan' dan hukuman (*reward*), dan kehangatan dan dukungan (*friendly*).

'Tanggung jawab' merupakan tingkat pendelegasian yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. 'Standar' menyangkut harapan-harapan tentang tingkat kinerja dan kualitas kerja dari seorang karyawan. 'Imbalan' menyangkut pengakuan oleh pimpinan yang bertindak atas nama organisasi terhadap kinerja dan kualitas buruk.

'Kehangatan' berarti semangat kerja kelompok, kerja sama, kesetiaan dan saling mempercayai (Goldhaber: 63)

Dalam iklim organisasi sebenarnya komunikasi menjadi kuncinya. Menurut Hardjana (dalam Manusia Komunikasi, 2008: 277) komunikasi dianggap sebagai iklim yang khas dari organisasi—dapat dibedakan dengan organisasi-organisasi lain—dan terkait dengan semangat motivasi dan inovasi yang juga khas. Iklim organisasi dikembangkan oleh segenap karyawan termasuk atasan yang bertindak sebagai wakil dari organisasi melalui komunikasi dalam bentuk aturan, kebijakan, dan pedoman yang mengikat kegiatan-kegiatan dan hubungan antarsegenap anggota. Dengan demikian, pada dasarnya segala macam praktik organisasi merupakan komunikasi karena praktik tersebut—baik atasan maupun sesama karyawan—diberi makna oleh karyawan yang berkepentingan dengannya. Pemberian makna melalui penafsiran atas praktik dan lingkungan organisasi dilakukan oleh karyawan berlangsung berdasarkan makna yang dipelajari melalui pengalaman bekerja dengan orang lain—sesama karyawan maupun atasan sebagai wakil dari organisasi. Dalam konteks ini komunikasi dipahami sebagai semua jenis komunikasi baik formal maupun informal.

Kepemimpinan memerlukan seni tersendiri dalam pelaksanaannya, mengingat apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpinnya.

Satu dari sekian banyak tantangan yang dihadapi pimpinan adalah upaya menggerakkan bawahan sehingga bersedia bekerja dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya demi untuk mencapai tujuan organisasi. Seringkali semangat mencapai tujuan yang dimiliki pimpinan mengabaikan keadaan bawahannya. Sehingga dia menggunakan kekuasaannya secara mutlak untuk memerintah bawahan. Kondisi ini tentu saja dapat menyebabkan hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi.

Kesimpulan

Kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi merupakan kata yang saling terkait. Dalam kata 'pemimpin' mengandung unsur kepemimpinan dan kekuasaan yang saling terkait dan tidak terpisahkan. pemimpin tentu saja tidak didasarkan pada suka satu sama lain, melainkan beragam faktor. Keberhasilan pemimpin tentu saja mempunyai beberapa kriteria yang disesuaikan pendekatan atau sudut pandang yang digunakan. Dapat berupa keterampilan, kepribadian, bakat, wewenang atau sifat-sifat yang dimiliki. Hal ini semuanya sangat memengaruhi pemilihan teori maupun gaya kepemimpinan yang digunakan.

Kekuatan terbesar seorang kepemimpinan tidaklah dilihat dari kecerdasannya, tidak juga kekuasaannya, tetapi inti kekuatan pribadinya. Inilah yang menjadi rahasia utama sebuah kepemimpinan. pemimpin sejati senantiasa berupaya memperbaiki dirinya. Tidak sekedar megandalkan gelar atau jabatan yang didapatkan luar tetapi diupayakan oleh pimpinan tersebut tumbuh dalam dirinya. Inilah kepemimpinan yang disebut lahir dari proses intenal (*leadership from the inside out*).

Referensi

- Daniels, D.Tom, Spiker, K.Barry, dan Papa, J.Michael, 1997, *Perspektives on Organizational Communication*, Boston: McGraw Hill.
- Eduard Lukman (dkk), 2008, *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*, Jakarta: Kompas.
- Goldhaber, Gerald M, 1993, *Organizational Communication*, Boston: McGraw Hill.
- Goldhaber, M. Gerald dan Barnett, A. George (editor), 1995, *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Jablin, M.Fredrec dan Putnam, L.Linda, 2001, *The New Handbook of Organizational Communication: Advanced in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage
- McPhee, D. Robert dan Tompkins, K. Phillip, 1985, *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Pace, R.Wayne dan Faules, F. Don, 1993, *Organizational Communication*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Romli, Khomsahrial, 2011, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Grasindo.
- Shockley, Pamela S dan Zalabak, 2006, *Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skill, Values*, Boston: Pearson.