

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Edah Jubaedah

STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri 34-38 Bandung 40115,

Email: e_jubaedah@yahoo.com

The Association Between Leadership Styles and Communication Competence in Organization

Many studies tried to explore the correlation between leadership and communication competence and other organization variables. Some researchers focused on finding the association between leadership styles and communication competence, others focused on examining the influence of those variables to employees job satisfaction and work performance. These studies proved that there is a relationship between the leader's use of leadership styles and the leader's communication competence. Its also showed that there is a strong relationship between supervisor communication competence and employee communication satisfaction.

Keywords: communication, competence, communication competence, job satisfaction, work performance

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor determinan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri. Menyadari pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi, para akademisi tertarik untuk meneliti berbagai aspek yang menyangkut kepemimpinan beserta pengaruh-pengaruhnya terhadap aspek dalam organisasi. Seperti diakui oleh Lin (2008) bahwa para peneliti dari berbagai disiplin ilmu telah mencurahkan banyak perhatian untuk meneliti kepemimpinan. Misalnya, yang menjadi salah satu objek penelitian tentang kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang dihubungkan dengan aspek-aspek organisasi seperti budaya organisasi (Sarros, Cooper & Santora: 2008), kepuasan kerja (Mardanov, Heischmidt & Henson: 2008; Tekleab dkk: 2008), motivasi pegawai (Hetland, Sandal & Johnsen: 2008).

Namun menurut Madlock (2008), kajian yang meneliti kepemimpinan dari aspek kompetensi komunikasi yang dimiliki seorang pemimpin dan pengaruhnya terhadap para pengikut atau pegawai masih terbatas. Padahal menurut Rouhiainen (2006) kajian terhadap kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin saat ini sangat penting. Untuk itu Rouhiainen mengemukakan tiga alasan pentingnya kompetensi komunikasi bagi pemimpin. Pertama, lingkungan organisasi yang semakin global, dinamis dan penuh ketidakpastian semakin menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif baik terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Karena itu pemimpin organisasi dituntut kemampuannya untuk menghadapi situasi perubahan lingkungan dan tantangan baru melalui kemampuan pengambilan keputusan, mengatasi situasi ambigu dan perasaan ketidakpastian pegawainya. Kedua, faktor pekerjaan yang dewasa ini semakin *abstract* dan *knowledge-intensive*. Karena itu pegawai saat ini semakin dituntut memiliki 'keterampilan abstrak' yakni keterampilan yang dapat diadaptasikan ke berbagai situasi dan kemampuan untuk mengumpulkan, menggunakan dan mensistesis informasi dan pengetahuan. Alasan terakhir adalah erat kaitannya dengan kecenderungan organisasi dewasa ini yang sudah mengarah kepada *knowledge-based*. Diasumsikan oleh Rouhiainen bahwa keberhasilan organisasi yang berbasis pengetahuan sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dan pegawainya untuk berbagi kepakaran dan informasi, menjalin jejaring kerja dan bekerja secara inovatif, kooperatif, dan efektif dalam berbagai situasi komunikasi dan pada akhirnya akan menciptakan adanya '*shared knowledge*'. Lebih lanjut disimpulkan oleh Rouhiainen bahwa keberhasilan interaksi sosial dalam suatu organisasi berbasis pengetahuan sangat tergantung pada kompetensi komunikasi para pemimpinnya.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, artikel ini mencoba menganalisis kajian yang telah dilakukan oleh para akademisi yang meneliti keterkaitan antara kepemimpinan, kompetensi kepemimpinan, dan aspek-aspek lain dalam organisasi. Analisis dilakukan terhadap artikel penelitian yang dimuat di jurnal internasional. Pertama, penelitian Frank J. Flauto, seorang profesor di Universitas Southwest Texas, yang dilakukan 10 tahun lalu dan dimuat di jurnal *Leadership Studies* (1999). Kedua, artikel penelitian dari Holly J. Payne (2005) yang meneliti keterkaitan kompetensi komunikasi, kinerja dan peran para supervisor yang dimuat di jurnal *Leadership & Organizational Studies*. Terakhir, artikel penelitian Paul E. Madlock tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi dan kepuasan pegawai, yang dimuat di jurnal *Business Communication* tahun 2008. Artikel ini akan membahas antara lain tentang fokus penelitian, kerangka teori yang digunakan, metode penelitian serta hasil dan implikasi penelitian dari ketiga peneliti tersebut.

B. FOKUS PENELITIAN: KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI KOMUNIKASI

Artikel Flauto (1999) yang berjudul '*Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence*' berusaha untuk menjawab pertanyaan umum tentang

bagaimana hubungan antara komunikasi dan kepemimpinan. Kepemimpinan secara lebih khusus dalam penelitian ini difokuskan pada perilaku kepemimpinan dari tiga model kepemimpinan yaitu model kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan model 'Leader-Member Exchange' (LMX) dalam hubungan diadik (komunikasi antarpersona). Sedangkan variabel kompetensi komunikasi difokuskan pada pengukuran perilaku *encoding* dan *decoding* dalam situasi komunikasi diadik.

Untuk meneliti hubungan kedua variabel tersebut, Flauto mengajukan empat hipotesis yang ingin dijawab dalam penelitiannya. Pertama, ada hubungan yang positif antara model kepemimpinan LMX dalam hubungan diadik dengan persepsi bawahan tentang kompetensi komunikasi pemimpinnya. Kedua, terdapat hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan transaksional dengan persepsi bawahan tentang kompetensi komunikasi pemimpinnya. Ketiga, ada hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan tentang kompetensi komunikasi pemimpinnya. Keempat, kombinasi antara model kepemimpinan LMX dalam hubungan diadik, perilaku kepemimpinan transaksional dan perilaku kepemimpinan transformasional akan memberikan kontribusi untuk menjelaskan variasi persepsi bawahan tentang kompetensi komunikasi pemimpinnya yang dijelaskan dari setiap dimensi kompetensi komunikasi.

Dengan demikian penelitian ini hanya berusaha untuk mencari tahu apakah kompetensi komunikasi seorang pemimpin tergantung atau dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin. Diantara ketiga model kepemimpinan tersebut, Flauto ingin mencari mana yang paling dipersepsikan memiliki kemampuan komunikasi yang paling kompeten. Flauto dalam penelitiannya ini tidak berusaha untuk mencari dampak model kepemimpinan serta kompetensi komunikasi tersebut dengan variabel-variabel lainnya.

Keterkaitan antara kompetensi komunikasi dan kepemimpinan dengan variabel lainnya merupakan fokus dari penelitian Holly J. Payne (2005). Secara lebih fokus Payne meneliti peran kepemimpinan para supervisor dan kompetensi komunikasinya dalam kaitannya dengan kinerja. Dalam artikel penelitiannya yang bertajuk '*Reconceptualizing Social Skills in Organization: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles*', Payne memfokuskan penelitiannya untuk menganalisis bagaimana kinerja dan peran supervisor dalam organisasi berhubungan erat dengan kompetensi komunikasi, baik yang dimiliki oleh pegawai maupun supervisor itu sendiri. Berbeda dengan Flauto yang memfokuskan kompetensi komunikasi dari dimensi perilaku *encoding* dan *decoding*, Payne memfokuskannya pada tiga komponen kompetensi yakni motivasi, pengetahuan, dan keterampilan.

Untuk menjawab keterkaitan ketiga variabel tersebut Payne mengajukan tiga hipotesis utama. Pertama, pegawai dengan tingkat kinerja tinggi akan memiliki tingkat motivasi, pengetahuan, dan keterampilan berkomunikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kinerjanya sedang dan rendah. Kedua, supervisor akan memiliki motivasi,

pengetahuan, dan keterampilan berkomunikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang bukan supervisor. Ketiga, pegawai dalam posisi sebagai supervisor yang memiliki tingkat kinerja tinggi akan memiliki motivasi, pengetahuan, dan keterampilan berkomunikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan supervisor yang memiliki kinerja sedang atau rendah. Dengan demikian, berbeda dengan Flauto, Payne tidak memfokuskan penelitian pada gaya ataupun model kepemimpinan yang diterapkan oleh supervisor.

Penelitian yang dilakukan oleh Madlock, mahasiswa program doktor di Departemen Komunikasi Universitas West Virginia, nampaknya memiliki fokus yang sama dengan Flauto. Dalam artikelnya yang berjudul '*The link between leadership style, communication competence and employee satisfaction*', Madlock memaparkan hasil penelitian yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi, dan kepuasan pegawai. Namun demikian, berbeda dengan Flauto, gaya kepemimpinan yang diteliti oleh Madlock lebih difokuskan pada dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task leadership style*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relational leadership style*). Untuk mengukur kompetensi komunikasi, Madlock melihatnya dari perilaku umum supervisor dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Adapun kepuasan pegawai diukur dari dua dimensi yaitu kepuasan terhadap komunikasi dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Madlock dalam penelitiannya mengajukan empat hipotesis dan dua pertanyaan penelitian. Keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut: (a) Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi supervisor dengan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai; (b) Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan supervisor dengan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai; (c) Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (*task-leadership style*) dengan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai; dan (d) Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (*relational leadership style*) dengan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai. Sedangkan pertanyaan penelitian yang diajukan oleh Madlock adalah: (1) Perilaku mana yang ditunjukkan oleh supervisor - kepemimpinan berorientasi pada tugas, kepemimpinan berorientasi pada hubungan, atau kompetensi komunikasi - yang akan menjadi penyebab kepuasan berkomunikasi pegawai?; dan (2) Perilaku mana yang ditunjukkan oleh supervisor - kepemimpinan berorientasi pada tugas, kepemimpinan berorientasi pada hubungan atau kompetensi komunikasi - yang akan menjadi penyebab kepuasan kerja pegawai?

Perbedaan fokus penelitian di ketiga artikel yang ditulis oleh Flauto, Payne, dan Madlock tersebut memperlihatkan perkembangan penelitian khususnya dalam bidang komunikasi organisasi dalam kaitannya dengan aspek kepemimpinan. Dalam hal ini satu penelitian melengkapi penelitian yang lain. Hal ini akan sangat bermanfaat bagi perkembangan ilmu itu sendiri, khususnya ilmu komunikasi. Di samping itu, konsep kepemimpinan itu sendiri memiliki berbagai dimensi yang menarik untuk dikaji.

Sebagaimana dinyatakan oleh Stogdill (1974) bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini memperlihatkan adanya perkembangan pengetahuan tentang paradigma kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan, tipologi kepemimpinan, model-model kepemimpinan, dan teori-teori kepemimpinan.

C. KERANGKA TEORI

Analisis selanjutnya terhadap artikel yang masing-masing ditulis oleh Flauto, Payne, dan Madlock ditujukan terhadap kerangka teori atau kajian literatur yang digunakan. Ketiga penulis dalam artikelnya membahas dua konsep kunci yang diteliti yaitu kepemimpinan dan kompetensi komunikasi.

Untuk meneliti gaya kepemimpinan, Flauto menggunakan model yang diidentifikasi oleh sejarawan dan penulis biografi pemimpin-pemimpin Amerika terkenal, James MacGregor Burns. Burns (dalam Flauto, 1999) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: “... *the reciprocal process of mobilizing, by persons with certain motives and values, various economic, political, and other resources, in a context of competition and conflict, in order to realize goals independently or mutually held by both leaders and followers*”.

Berdasarkan definisi tersebut Burns mengklasifikasikan dua tipe kepemimpinan yaitu tipe transaksional dan tipe transformasional. Dalam kepemimpinan dengan tipe transaksional menurut Burns (dalam Flauto, 1999) pemimpin menerima kebebasan tujuannya sendiri dan tujuan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya saling bertukar barang, pelayanan, atau ganjaran nyata lainnya untuk merealisasikan tujuannya masing-masing. Dengan demikian tipe kepemimpinan ini menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Sedangkan tipe kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berusaha untuk merubah tujuan para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional. Bass (dalam Flauto, 1999) secara konseptual mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin

mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Adapun konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) dalam hubungan diadik yang digunakan oleh Flauto berasal dari konsep dikembangkan oleh Dansereau, Graen, dan Haga yang disebut berasal dari konsep yang disebut dengan *Vertical Dyad Linkage* (VDL). Asumsi pendekatan ini adalah bahwa hubungan diadik vertikal merupakan unit analisis yang tepat untuk meneliti proses kepemimpinan karena hubungan diadik vertikal mencerminkan proses hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Model ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh para peneliti lainnya dan merumuskannya dalam istilah yang disebut dengan LMX. Menurut pendekatan ini bahwa pertukaran vertikal yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya merupakan kunci untuk menjelaskan hubungan dan perilaku kepemimpinan.

Adapun Madlock dalam artikelnya menjelaskan secara singkat kerangka teori kepemimpinan yang digunakan. Pakar-pakar yang dikutipnya dalam menjelaskan konsep kepemimpinan antara lain Bryman, Hersey, dan Fleishman. Misalnya definisi kepemimpinan yang dikutipnya dari Bryman menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membimbing pengikutnya ke arah tujuan bersama. Sedangkan konsep klasifikasi kepemimpinan diambilnya dari dua studi yaitu studi Ohio State dan studi Michigan. Misalnya studi Ohio State yang dilakukan pada tahun 1950-an mengidentifikasi dua perilaku yang dapat menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu pemimpin menyediakan struktur dan sifat anak buah. Sedangkan studi Michigan yang dilakukan dalam waktu yang tidak terlalu jauh dengan studi Ohio State, mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif yaitu perilaku yang berorientasi pada pegawai dan perilaku yang berorientasi pada produksi.

Untuk memperkuat argumen penelitiannya, Madlock menyebutkan beberapa studi yang dilakukan oleh pada peneliti lain yang secara empirik memperlihatkan adanya keterkaitan antara dua jenis kepemimpinan tersebut terhadap aspek-aspek lain dalam organisasi. Misalnya studi yang dilakukan oleh Castaneda dan Nahavandi yang dikutipnya menemukan bahwa pegawai memiliki kepuasan yang tinggi apabila mereka mempersepsikan atasannya memperlihatkan perilaku kepemimpinan baik yang berorientasi pada tugas maupun pada hubungan. Penelitian lain yaitu yang dilakukan Madlock sendiri bersama koleganya yaitu Anderson dan Hoffman pada tahun 2006 yang menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kelompok kerja.

Adapun konsep kepemimpinan tidak dibahas dalam artikel Payne, meskipun dia meneliti tentang peran supervisor dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan Payne lebih

banyak membahas konsep kompetensi komunikasi dalam artikelnya. Payne menyebut konsep kompetensi komunikasi sebagai konsep yang *'multifaceted'* atau kompleks. Disebutkannya bahwa sudah banyak pakar yang berusaha untuk mendefinisikan konsep kompetensi komunikasi antarpersona, namun proses upaya tersebut menurutnya seperti *'climbing a greased pole'* atau kalau kita terjemahkan barangkali ibarat memanjat batang berminyak. Konsep kompetensi komunikasi itu sendiri menurut Payne, yang mengutip pendapat Jablin dan Sias, adalah konsep yang belum jelas. Kurangnya definisi kompetensi komunikasi yang diterima oleh kalangan luas dikarenakan kompleksnya proses komunikasi dan permasalahan di dalam pengukurannya.

Karena itu, ketika membahas konsep kompetensi komunikasi, baik Payne, Madlock, maupun Flauto, dalam kajian pustakanya terlebih dahulu memberikan uraian terhadap definisi kompetensi komunikasi itu sendiri. Flauto (1999) mendiskusikan batasan kompetensi komunikasi dalam dua perspektif yaitu perspektif kognitif dan perspektif perilaku. Definisi kompetensi komunikasi dalam perspektif perilaku dirumuskan oleh Wiemann dan Backlund pada tahun 1980-an yang mengartikannya sebagai: "kemampuan seorang individu untuk mendemonstrasikan pengetahuan dari perilaku berkomunikasi yang tepat dalam suatu situasi tertentu". Sedangkan pengertian kompetensi komunikasi dalam perspektif perilaku, Flauto mengutip pendapat yang dirumuskan oleh McCroskey yaitu: "*The ability of the individual to perform the appropriate communicative behavior in a given situation*".

Sedangkan Madlock menguraikan batasan kompetensi komunikasi dengan mengutip penelitian Harris dan Crones (1979) yang menemukan bahwa individu yang kompeten tidak hanya harus mencapai tujuannya, akan tetapi dapat melakukannya dengan tepat. Karena itu, menurutnya, kompetensi komunikasi meliputi elemen-elemen yang dirumuskan oleh Spitzberg yaitu pengetahuan, motivasi, keterampilan dan perilaku. Madlock bahkan secara lengkap mengutip batasan kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh Spitzberg dan Cupach (1984) yaitu: "*Competent interaction can be viewed as a form of interpersonal influence, in which an individual is faced with the task of fulfilling communicative functions and goals (effectiveness) while maintaining conversational and interpersonal norms (appropriateness)*". Dengan kata lain alat ukur untuk menilai seseorang memiliki kompetensi dalam berkomunikasi menurut Spitzbert dan Cupach dapat dilihat dari dua indikator yaitu *effectiveness* dan *appropriateness*.

Pandangan Spitzberg dan Cupach itulah yang digunakan oleh Payne sebagai pendekatan penelitian yang dilakukannya. Bahkan dia secara panjang lebar dalam artikelnya membahas definisi kompetensi komunikasi, juga bagaimana relevansi dan aktualisasi kompetensi tersebut bagi organisasi serta dampaknya terhadap *outcome* organisasi. Namun sebagai rujukan lain, Payne juga mengutip batasan kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh Jablin dan Sias yaitu "*The set of abilities, henceforth, termed resources, which a communicator has available for use in the communication process*". Dengan

kata lain kompetensi komunikasi adalah seperangkat kemampuan seorang komunikator untuk menggunakan berbagai sumberdaya yang ada di dalam proses komunikasi.

Berdasarkan batasan tersebut, pertanyaan selanjutnya yang perlu dijawab adalah apa indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi komunikasi? Indikator-indikator kompetensi komunikasi itulah yang selanjutnya dibahas oleh ketiga penulis, namun demikian yang paling lengkap pembahasan literturnya adalah Payne. Madlock misalnya hanya mengutip empat pendapat pakar yang merumuskan indikator-indikator komunikator yang efektif yaitu kemampuan mendengarkan dan bernegosiasi (Cushman dan Craig, 1979), persuasi (Salacuse, 2007), kemampuan dalam bahasa, gerak-gerik dan suara (Stohl, 1984) dan ketepatan waktu memberikan informasi dan umpan balik, berkomunikasi secara jelas dan kemampuan menggunakan berbagai saluran komunikasi (Shaw, 2005). Bahkan Flauto hanya mengutip satu model alat ukur kompetensi komunikasi yang dikembangkan oleh Monge, Bachman, Dillard dan Eisenberg yang terdiri atas dua indikator yaitu keterampilan *encoding* dan *decoding*. Model ini juga disinggung dalam artikel Madlock dan Payne. Model ini pula yang digunakan oleh Flauto dan Madlock dalam penelitiannya untuk mengukur kompetensi komunikasi pemimpin.

Sedangkan Payne selain menyinggung model yang dikemukakan oleh Monge, Bachman, Dillard dan Eisenberg, juga mengkritisnya. Menurutnya pengukuran kompetensi komunikasi dari dua tingkatan keterampilan yakni *encoding* dan *decoding* hanya terfokus pada pengukuran kemampuan berkomunikasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, tapi tidak menyangkut bentuk-bentuk hubungan dari komunikasi itu sendiri. Karena itu Payne mengulas pula indikator-indikator kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh beberapa pakar berdasarkan studi empirik yang sudah dilakukan. Misalnya penelitian Panley, Alexander, Jernigen dan Henwood (1991) mengklasifikasikan indikator kompetensi komunikasi menjadi 3 (tiga) yaitu: keterampilan komunikasi (kejelasan, artikulasi dan akurasi), motivasi komunikasi (kecemasan dalam berkomunikasi secara lisan, nonverbal dan tertulis), dan keterampilan kognitif (kompleksitas kognisi, perspektif dan monitoring diri sendiri). Contoh lain, alat ukur yang dikembangkan oleh Jablin dan kawan-kawan pada tahun 1994 yang menggambarkan kompetensi komunikasi pegawai pada suatu garis kontinum yaitu dari tahapan awal kompeten sampai ke tahapan sangat kompeten.

Model lain yang dibahas oleh Payne dan juga sekaligus digunakannya sebagai alat ukur dalam penelitiannya adalah model yang dirumuskan oleh Spitzber dan Cupach pada tahun 1989 yang disebut dengan *Model Relasional*. Dalam model ini ada dua indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur kompetensi komunikasi seseorang, yaitu aspek personal dan aspek kontekstual. Aspek personal terdiri atas indikator-indikator: pengetahuan, motivasi, dan keterampilan; sedangkan aspek kontekstual meliputi: pola interaksi, norma-norma dan aturan-aturan, jenis-jenis hubungan, situasi dan kegiatan. Menurut Payne model ini sangat bermanfaat dalam memahami dan mengenali

kompetensi komunikasi di dalam organisasi dan dampaknya terhadap hasil-hasil atau *outcome* organisasi.

D. METODE PENELITIAN

Artikel Flauto, Madlock, dan Payne merupakan tulisan yang didasarkan pada penelitian empirik yang telah mereka lakukan. Beberapa aspek dapat dianalisis dari segi metode penelitian yang digunakan oleh ketiga penulis tersebut. Aspek-aspek metode penelitian yang dapat dianalisis antara lain berkaitan dengan: metode penelitian yang digunakan, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, alat ukur yang digunakan, dan pendekatan analisis data.

Dari aspek metode penelitian, ketiga penelitian tersebut menggunakan metode survey. Namun demikian masing-masing peneliti dalam pengumpulan data melakukannya dengan cara yang berbeda satu sama lain. Misalnya, dalam pengumpulan data Madlock (2008) memanfaatkan mahasiswa yang kuliah di jurusan komunikasi organisasi di Universitas Midwest. Para mahasiswa tersebut menyebarkan kuesioner dalam situasi di luar kerja sehingga anonimitas para responden dan organisasi tempatnya bekerja dapat terjaga, sedangkan pengembalian kuesioner dilakukan melalui pos. Adapun cara pengumpulan data yang dilakukan oleh Payne adalah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yaitu penyebaran kuesioner secara *on-line*. Dalam pelaksanaannya ada dua tahapan pengumpulan data yang dilakukan. Tahap pertama, Direktur Komunikasi di organisasi memberikan informasi dan akses tentang bagaimana para pegawainya dapat berpartisipasi dalam survey yaitu melalui *newsletter* perusahaan dan *e-mail*. Dalam mengisi kuesioner tersebut para pegawai diharuskan mengisi nomor induk kerjanya untuk pengolahan data tahap selanjutnya. Pada tahap kedua, perwakilan organisasi secara manual mencocokkan supervisor dan bawahannya dengan menggunakan *database* perusahaan dan struktur organisasi. Kemudian para supervisor tersebut menerima *list* nomor induk kerja bawahannya melalui *e-mail*. Para supervisor ini selanjutnya diminta untuk menilai keterampilan dan kinerja para bawahannya tersebut.

Aspek metode lain yang perlu dianalisis adalah berkaitan dengan populasi dan sampel penelitian. Ketiga peneliti menggunakan pegawai di beberapa organisasi untuk dijadikan sampel penelitian. Flauto misalnya meneliti 151 pegawai yang bekerja di beberapa organisasi di negara bagian Ohio, Indiana bagian timur, Kentucky bagian utara dan West Virginia bagian barat. Responden tersebut bekerja di perusahaan keuangan, perdagangan, unit kerja militer, pertambangan, kepolisian, cabang bank lokal dan perusahaan jasa katering. Sedangkan populasi penelitian yang digunakan oleh Payne sebanyak 1.329 pegawai yang bekerja sebagai teknisi dan tenaga administratif Divisi Teknologi Informasi di suatu perusahaan manajemen kesehatan. Kriteria yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian antara lain program kerja, sentralitas komunikasi eksternal, dan akses terhadap kelompok yang besar dan berbeda yang mewakili berbagai pendidikan dan status hirarki. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 199 orang. Begitu pula

dengan Madlock yang menggunakan pegawai yang bekerja di beberapa organisasi sebagai sampel penelitian. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitiannya adalah sebanyak 220 orang yang bekerja di berbagai organisasi antara lain di bidang pendidikan, pemerintah, pelayanan, perusahaan teknologi, manufaktur, pelayanan publik, dan lain sebagainya.

Selanjutnya dari aspek alat ukur yang digunakan ketiganya sama-sama menggunakan persepsi sebagai alat ukur. Flauto dalam mengukur kepemimpinan menggunakan persepsi pegawai dengan instrumen yang disebut dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Instrumen ini terdiri atas 6 item pertanyaan untuk mengukur dimensi kepemimpinan transformasional dan 4 pertanyaan untuk mengukur dimensi kepemimpinan transaksional. Responden diminta untuk memilih lima alternatif jawaban mulai dari 'Kadang-kadang, jika tidak selalu (5)' sampai dengan 'tidak sama sekali (1)'. Sedangkan dimensi '*leader-member exchange*' diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert. Sedangkan untuk mengukur kompetensi komunikasi didasarkan pada persepsi responden terhadap 12 item pertanyaan dalam instrumen yang disebut dengan '*Communicator Competence Questionnaire*' yang dikembangkan oleh Monge, dkk. Instrumen ini terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur dua indikator kompetensi komunikasi yaitu perilaku *encoding* dan *decoding* dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert (mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju).

Instrumen Monge itu pula yang digunakan oleh Madlock untuk mengukur persepsi responden tentang kompetensi kepemimpinan dalam penelitiannya. Sedangkan untuk mengukur gaya kepemimpinan, Madlock menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Northhouse yang disebut dengan '*Leadership Style Questionnaire*' yang mengukur baik tipe kepemimpinan berorientasi pada tugas maupun pada hubungan. Instrumen ini terdiri atas 20 item pertanyaan dengan menggunakan skala pengukuran Skala Likert. Karena Madlock ingin meneliti juga kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai, maka kedua variabel tersebut diukur masing-masing dengan menggunakan instrumen yang disebut dengan '*Abridged Job In General (AJIG)*' dan '*Interpersonal Communication Satisfaction Inventory (ICSI)*'. Instrumen AJIG terdiri atas 8 item pertanyaan sedangkan instrumen ICSI terdiri atas 19 item pertanyaan, dan masing-masing menggunakan skala pengukuran Skala Likert.

Sedangkan Payne untuk mengukur kompetensi komunikasi dan kinerja pegawai tidak hanya dari persepsi pegawai tapi juga persepsi atasan langsung pegawai tersebut. Dalam mengembangkan instrumen penelitian, sama halnya dengan Madlock dan Faulto, Payne mengadaptasi dari instrumen penelitian yang telah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Misalnya untuk mengukur motivasi dalam berkomunikasi, Payne menggunakan item-item pertanyaan dalam instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Mortensen, dkk (1977) yaitu yang disebut dengan '*Predisposition Toward Verbal Behaviour*'. Hal ini dilakukan mengingat validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sudah teruji.

Adapun dari aspek teknik analisis data yang digunakan oleh ketiga peneliti tersebut, dalam artikel terlihat jelas bahwa teknik yang digunakan adalah melalui pendekatan kuantitatif. Hal ini karena ketiga peneliti berusaha untuk mencari keterkaitan atau hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya. Misalnya untuk meneliti hubungan antara 2 variabel bebas yakni kepuasan kerja dan posisi jabatan dengan variabel terikat kompetensi komunikasi, Payne menggunakan teknik analisis MANOVA (*multivariate analysis of variance*).

E. HASIL DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Analisis terhadap artikel penelitian yang dilakukan oleh Flauto, Payne dan Madlock selanjutnya akan difokuskan pada hasil dan implikasi dari penelitian yang telah mereka lakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Flauto yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi komunikasi memperlihatkan hasil-hasil sebagai berikut: pertama, pegawai yang memiliki kualitas hubungan diadik yang tinggi, menilai atasannya sebagai seorang pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi pula. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi pimpinan dan dampaknya terhadap efektivitas komunikasi merupakan prasyarat penting dalam menciptakan tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan. Kedua, atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dinilai oleh bawahannya sebagai pimpinan yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi. Namun hubungan antara kedua variabel tersebut paling kecil dibandingkan hubungan antar variabel penelitian lainnya. Ketiga, adanya hubungan yang tinggi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kompetensi komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan satu faktor terbaik untuk memprediksikan kompetensi komunikasi. Kualitas gaya kepemimpinan transformasional menjadi tinggi manakala pemimpin menunjukkan kompetensi komunikasi yang tinggi pula.

Implikasi penelitian yang dilakukan Flauto antara lain perlunya penelitian yang lebih difokuskan pada keterampilan berkomunikasi yang lebih spesifik dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Hal ini mengingat penelitian yang dilakukan Flauto tidak merujuk pada bentuk-bentuk kompetensi komunikasi tertentu. Disamping itu penelitian pun perlu dilakukan terhadap perilaku komunikasi, pesan-pesan yang disampaikan dalam suatu proses komunikasi antara pimpinan dan bawahan, dan interpretasi terhadap pesan-pesan tersebut. Penelitian semacam itu menurut Flauto dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *longitudinal study* dan bersifat kualitatif.

Penelitian kedua, yakni yang dilakukan oleh Payne menunjukkan hasil-hasil sebagai berikut: pertama, pegawai yang menunjukkan kinerja yang tinggi, lebih termotivasi untuk mengadaptasi caranya berkomunikasi dan lebih terampil dalam mengkomunikasikan empati, adaptasi dan mengelola interaksi dengan yang lain. Kedua, pegawai dengan kinerja yang rendah memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang bagaimana mengkomunikasikan rasa empati, dibanding pegawai dengan kinerja yang tinggi. Ketiga,

supervisor dalam hal kompetensi komunikasi menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam berkomunikasi secara verbal dan dalam rasa empatinya. Keempat, tidak adanya interaksi antara kinerja dan status jabatan supervisor terhadap komponen-komponen kompetensi komunikasi baik motivasi, pengetahuan maupun keterampilan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, beberapa implikasi penelitian yang berguna baik untuk para peneliti bidang komunikasi maupun manajemen di organisasi yang dapat dicatat yaitu: pertama, jika motivasi dan keterampilan berkomunikasi memberikan kontribusi terhadap tingginya kinerja pegawai, maka organisasi perlu melihat peningkatan kompetensi komunikasi pegawai dari pendekatan perkembangan pegawai itu sendiri. Pendekatan ini akan membantu pegawai dalam merancang pesan-pesan yang tepat dan efektif dalam lingkungan kerjanya. Kedua, empati, kemampuan beradaptasi dan interaksi manajemen merupakan seperangkat keterampilan yang penting dalam lingkup organisasi, yang dapat dijadikan sasaran bagi pengembangan pegawai melalui program pelatihan. Pengembangan jenis-jenis keterampilan tersebut akan semakin meningkatkan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dan juga kerjanya. Adapun saran yang diajukan Payne berdasarkan hasil penelitiannya tersebut adalah perlunya dilakukan penelitian dengan menggunakan model relasional tersebut di beberapa jenis organisasi yang berbeda, pengukuran pengetahuan dengan menggunakan pendekatan kognitif, mengkaji peran strategi empati dan kinerja, serta merancang dan menguji kurikulum pelatihan berdasarkan empati, kemampuan beradaptasi dan interaksi manajemen.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Madlock memperlihatkan hasil-hasil sebagai berikut: pertama, adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan baik yang berorientasi pada tugas maupun pada hubungan dengan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai. Bahkan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan komunikasi pegawai memperlihatkan hubungan yang sangat kuat. Kedua, adanya hubungan yang sangat kuat antara kompetensi komunikasi para supervisor baik dengan kepuasan kerja pegawai maupun kepuasan komunikasi pegawai. Ketiga, kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh seorang supervisor merupakan faktor prediksi terbesar dari kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai. Hal ini menegaskan bahwa perilaku seorang supervisor memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan kerja dan komunikasi pegawainya. Keempat, adanya kemungkinan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi. Seseorang yang pemimpin akan dianggap sebagai komunikator yang kompeten terutama dalam merumuskan pesan baik dengan strategi afektif maupun kognitif. Kelima, adanya perilaku-perilaku tertentu dari supervisor yang memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi pegawai yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Implikasinya adalah organisasi perlu mengembangkan program pelatihan bagi supervisor yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku komunikasinya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.

Seperti halnya Payne, Madlock pun melihat perlunya penelitian yang mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi dan kepuasan kerja, serta

kepuasan komunikasi pegawai dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian terhadap kepemimpinan dan kompetensi komunikasi dengan pendekatan kualitatif menurutnya dapat memberikan penjelasan dan pemahaman yang lebih kaya tentang alasan-alasan yang sebenarnya dari pegawai memberikan atribut kepada atasannya sebagai seorang pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi.

F. PENUTUP

Penelitian menunjukkan bahwa salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kompetensi komunikasi. Keterkaitan diantara keduanya memperlihatkan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi seringkali dipersepsikan oleh pegawainya sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Penelitian menunjukkan pula beberapa faktor yang dapat digunakan sebagai faktor prediksi terbesar untuk mengukur kompetensi komunikasi adalah gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Sementara kompetensi komunikasi dari seorang supervisor dipredikasikan sebagai faktor yang memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi serta kinerja pegawai itu sendiri. Untuk itulah para peneliti menyarankan suatu organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinan para manajer atau supervisornya salah satunya difokuskan pada peningkatan berbagai aspek kompetensi komunikasinya.

REFERENSI

- Charoenngam, Nongluck Sriussadaporn dan Jablin, Fredric M. 1999. *An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations*, *Journal of Business Communication*, 36; 382, <http://job.sagepub.com/cgi/content/refs/36/4/382>.
- Flauto, Frank, J. 1999. *Walking The Talk: The Relationship Between Leadership dan Communication Competence*, *The Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 86-97.
- Guo-Ming Chen. 2009. *Competence Theories*, *Encyclopedia of Communication Theory*, SAGE Publications. 25 Sep. 2009, [http://sage-ereference.com/communication theory/Article_n59.html](http://sage-ereference.com/communication_theory/Article_n59.html).
- Madlock, Paul, E. 2008. *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*, *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78, <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/refs/45/1/61>.
- Matveev, Alexei V. dan Nelson, Paul E. 2004. *Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance Perceptions of American and Russian Managers*, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 4(2): 253-270, <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/refs/4/2/253>.
- Payne, Holly, J. 2005. *Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles*,

Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(2), 63-77,
<http://jlo.sagepub.com/cgi/content/refs/11/2/63>.

Rouhiainen, Maijastiina. 2006. *The Communication Competence Of Leaders: Rethinking the Communication Competence of Leaders*, 56th Annual Conference of the International Communication Association "Networking Communication Research" Organizational Communication Division (OCD) Interactive Poster Session Focus on Leadership, Socialization and Interpersonal Relationships in Organizations, Dresden, Germany, June 19 -23.