

# IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PIMPINAN DALAM MEWUJUDKAN MISI PERUSAHAAN

Satria Kusuma

Prodi Ilmu Komunikasi, Unika Atma Jaya Jakarta

riospidey@yahoo.com

---

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Pimpinan dalam Mewujudkan Misi Perusahaan PT PLN (Persero) APJ Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode studi deskriptif kualitatif. Setelah dilakukan analisis diperoleh kesimpulan bahwa iklim komunikasi yang tercipta di PT PLN (Persero) APJ Surakarta mampu mendukung motivasi kerja pimpinan sehingga dapat mewujudkan misi perusahaan, hal tersebut antara lain karena adanya faktor kepercayaan, dukungan, keterusterangan, keterbukaan, kejujuran, diantara para pimpinan level atas, menengah dan bawah itu sendiri. Manusia termotivasi oleh iklim komunikasi dan sistem kerja yang kreatif dan partisipatif, dan jika orang merasa memiliki dan didengar maka mereka akan termotivasi untuk secara sadar mendukung tercapainya tujuan atau misi perusahaan. Suatu iklim komunikasi yang memuaskan dapat diperoleh dengan menciptakan suatu visi bersama untuk menjamin arus informasi yang bebas dan memungkinkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan iklim organisasi yang terbentuk didukung oleh adanya faktor tanggung jawab, manajemen atau struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, serta terdapatnya motivasi kerja pimpinan yang baik sehingga persoalan-persoalan yang ada dapat teratasi dengan adanya kekompakan tim kerja dalam mewujudkan misi perusahaan.

**Kata Kunci:** komunikasi organisasi, iklim komunikasi, iklim organisasi, motivasi kerja

## Abstract

The objectives of this research are to observe and analyze climate organizational communication and leadership motivation performance in achieving corporate mission of PLN Inc. Surakarta. The method used for this research is descriptive qualitative. The analysis proves that the communication climate in PLN Inc is supporting the leadership motivation performance. Several supporting factors of the finding are trust, support, honesty, and transparency among the leaders of the top, middle and lower level. Humans are motivated by communication climate and creative and participative working system, when someone has sense of belonging, automatically, they will support the process of achieving the corporate mission. A satisfying communication climate can be achieved through creating a shared vision to assure the free flow of information and allow subordinates to participate in decision making processes. Meanwhile, the existing organizational climate is formed through several factors; responsibility, organizational or management structure which is tailored based on the needs of companies, and working motivation from the leaders so that every problem can be solved through solid teamwork to achieve the corporate mission.

**Keywords:** organizational communication, communication climate, working motivation

---

## PENDAHULUAN

Guna mengantisipasi kenaikan kebutuhan listrik PT. PLN sesungguhnya telah melakukan reformasi melalui dua cara. Pertama, merombak internal PLN dengan menyusun buku "Pedoman GCG (*Good Corporate Government*) yang menjiwai setiap kebijakan, produk aturan dan proses bisnis

perusahaan serta diterapkan sampai ke tingkat Unit Bisnis. Dewan Komisaris PT PLN membentuk komite-komite antara lain: Komite Audit, Komite GCG, Komite Risk Manajemen dan Komite Nominasi dan Remunerasi. Sedangkan, SPI telah mulai menerapkan penilaian hasil pemeriksaan yang mengacu pada prinsip-prinsip GCG.

Sebagai penerapan GCG, Direksi PT PLN (Persero) sejak tahun 2004 telah menetapkan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada manajemen PT PLN dengan membentuk Tim Manajemen Resiko. Sementara itu untuk menciptakan indikator kinerja perusahaan yang transparan, PT. PLN telah merumuskan *Statement of Corporate Intent* (SCI) periode sebagai pedoman bagi pemegang saham dan stakeholder lainnya dalam menilai kinerja PLN. Melalui langkah-langkah di atas, pada tahun 2004 PT. PLN berhasil memperoleh klasifikasi 'sehat' untuk Tingkat Kesehatan Perusahaan sesuai Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: KEP- 100/MBU/2002 yaitu dengan diperolehnya laba usaha, dan tercapai-nya sasaran-sasaran perusahaan antara lain penjualan tenaga listrik, susut dan tingkat pelayanan pelanggan. Kedua, PT. PLN berupaya untuk keluar dari ketergantungan terhadap BBM dengan merealisasikan diversifikasi pemakaian bahan bakar minyak (BBM) ke non BBM, seperti batu bara dan gas, yang bertujuan mengurangi pemakaian BBM untuk menurunkan biaya produksi. Kebijakan itu tercermin dalam dokumen RUPTL (Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik) 2006-2015.

Dalam menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang berubah cepat, PLN telah mempersiapkan infrastruktur SDM dan Organisasi yang kokoh berupa program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan penerapan *Knowledge Management* (KM). Program tersebut akan mentransformasi Organisasi beserta SDM-nya yang birokratis menuju organisasi pembelajar. Untuk mengatasi gap kompetensi SDM saat ini dan kompetensi SDM masa mendatang, perusahaan telah membuat peningkatan yang signifikan dalam beberapa fungsi, antara lain : penyusunan direktori kompetensi, penyusunan kebutuhan kompetensi jabatan, sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, sistem pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, sistem jalur karir dan suksesi berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja, sistem penghargaan, sistem informasi SDM terintegrasi. Pencanaan MSDM-BK di PLN telah dimulai sejak 5 Januari 2004 sebagai fondasi awal dimulainya pendekatan yang lebih sistematis dan modern dalam mengelola sumberdaya manusia perusahaan. Implementasi MSDM-BK di PLN merupakan salah satu bagian dari strategi PLN dalam mewujudkan PLN Star 2011, yaitu SDM

yang mampu menyehatkan Rapor PLN pada tahun 2011 dan Membangun Knowledge Worker.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Santoso (2008) mengenai implementasi komunikasi organisasi di redaksi majalah Fhma menyatakan bahwa aliran komunikasi dari pimpinan perusahaan kepada karyawan dan staf redaksi terjadi secara dua tahap yaitu secara serentak dan berurutan. Penyebaran informasi serentak adalah penyebaran informasi yang dilakukan secara bersama dan pesan tersebut harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama. Kajian Wahyuningrum (2008) mengenai efektifitas saluran komunikasi organisasi mengemukakan bahwa iklim komunikasi yang perlu diciptakan dan dikembangkan adalah iklim organisasi yang mendukung/kondusif yang ciri atau karakteristiknya meliputi: deskripsi masalah, orientasi masalah dan spontanitas. Nurul (2008) menyampaikan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu oleh karyawan dalam organisasi mengarah kepada iklim komunikasi mendukung. Sehingga perubahan iklim komunikasi akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah bertujuan untuk mengetahui bagaimana iklim komunikasi organisasi memberi dukungan pada motivasi kerja pimpinan PT PLN (Persero) APJ Surakarta dalam mewujudkan Misi Perusahaan. Untuk mengetahui Iklim komunikasi tersebut digunakan lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi yang meliputi: 1. *Supportiveness* (Dukungan); 2. *Participation Decision Making* (Pengambilan Keputusan yang Partisipatif); 3. *Trust, Confidence, Credibility* (Kejujuran, Percaya Diri dan Kredibilitas); 4. *Openness and Candor* (Keterbukaan dan keterusterangan); 5. *High Performance Goals* (Tujuan kerja yang tinggi).

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan & Taylor dalam Lexy J. Moleong, 2010:3). Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, dengan menentukan kasus yang diteliti, terarah pada satu karakteristik, dilakukan pada satu sasaran atau lokasi atau subyek, yaitu PT PLN, sehingga penelitian ini termasuk dalam

Kasus Tunggal terpancang (Sutopo, 2002). Deskripsi meliputi, potret subyek, rekonstruksi dialog, catatan tentang berbagai peristiwa khusus. Pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan.

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini pada dasarnya ada dua teknik yaitu wawancara mendalam (*indepth interview*) dan dokumen / sumber tertulis lainnya yang berkaitan dengan PT PLN (Persero) APJ Surakarta. Pedoman Interview. Ada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden, antara lain: Pemahaman mengenai Iklim Komunikasi, Pemahaman mengenai Iklim Organisasi, Dampak Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja pimpinan, Apa yang mempengaruhi Iklim Organisasi dan Apa yang mempengaruhi Motivasi Kerja pimpinan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan terhadap 14 informan kunci di PT PLN (Persero) APJ Surakarta yaitu karyawan yang sudah bekerja minimal 5 tahun, dan berada dalam struktur organisasi yang meliputi Manager APJ, Asisten Manajer SDM & Administrasi, Asisten Manajer Distribusi, Asisten Manajer Niaga, Supervisor Peningkatan Pelayanan, dsb. Selain diminta untuk menceritakan tentang pengalaman pribadinya, informan kunci juga dapat menyampaikan pengetahuan dan penilaiannya terhadap peran yang telah dilakukan oleh orang lain.

### **Iklim Komunikasi Dalam Organisasi**

Iklim organisasi adalah sekumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja (1995:63). Interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi baik antar teman sekerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.

Litwin dan Stringer dalam Wirawan (2007) mengemukakan adanya empat dimensi iklim organisasi.

- a) Tanggung jawab, yaitu derajat pendelegasian pengalaman yang dialami pegawai.
- b) Standar, yaitu harapan tentang kualitas kerjanya.
- c) Imbalan, yaitu pengakuan dan imbauan untuk hasil kerja yang baik dan sebaliknya hukuman bagi pekerja yang tidak baik.
- d) Kedekatan dan dukungan, yaitu persahabatan dan kepercayaan yang baik.

Interaksi antara anggota organisasi, baik antara atasan dan bawahan serta sesama bawahan dalam organisasi formal dapat menciptakan suatu situasi keakraban atau sebaliknya. Situasi adanya kedekatan hubungan-hubungan tersebut sesungguhnya merupakan iklim komunikasi yang ada dalam iklim organisasi yang akan mempengaruhi setiap tingkah laku anggota organisasi (Goldhaber, 1995:95).

Redding menyebutkan situasi demikian sebagai suatu iklim komunikasi, yang lebih jauh lagi ia menyebutkan lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi (Goldhaber, 1995:65-67).

- a) **Supportiveness/ Dukungan.** Karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya.
- b) **Participation Decision Making/ Pengambilan Keputusan yang Partisipatif.** Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan.
- c) **Trust, Confidence, Credibility/ Kejujuran, Percaya Diri dan Kredibilitas.** Anggapan karyawan bahwa sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya.
- d) **Openness and Candor/ Keterbukaan dan keterusterangan.** Adanya keterbukaan dan keterusterangan penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal.
- e) **High Performance Goals/ Tujuan kerja yang tinggi.** Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, Dennis dalam Arni (2005) merumuskan iklim komunikasi sebagai suatu kualitas yang dialami secara

subjektif yang menerangkan persepsi para anggota tentang pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian maka prinsip dasar iklim komunikasi adalah persepsi kognitif dan afektif individu mengenai organisasi yang mempengaruhi perilakunya dalam organisasi, termasuk didalamnya adalah motivasi kerja pegawai. *Iklim Komunikasi* merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace, 2010:147).

## ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. *Supportiveness* (Dukungan)

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan lingkungannya dan bereaksi terhadap dorongan hati yang diterimanya. Memberi respon atau umpan balik berarti memperlihatkan perhatian yang akan menimbulkan rasa memiliki dan salah satu sumber motivasi.

Dukungan atasan kepada bawahan dan daya dukung antar karyawan merupakan salah satu dimensi dalam iklim komunikasi yang harus diperhatikan. Hal ini mengingat begitu besar implikasinya bagi peningkatan motivasi kerja dan kesadaran diri karyawan akan makna perannya dalam mendukung misi perusahaan. Artinya, dalam konteks organisasi pemenuhan kebutuhan individu atas dukungan dan pengakuan dalam perusahaan secara langsung mempengaruhi produktifitas dan prestasi ekonomi. Berdasarkan pengakuan mayoritas informan, iklim *supportiveness* yang selama ini berlangsung di PT PLN (Persero) APJ Surakarta relative baik. Sesama karyawan dalam hal ini tingkat pimpinan dari Manajer, Asmen, Supervisor, AM/AMP, cukup proporsional saling memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan ide-ide yang inovatif. Hal ini dapat dilihat dalam data hasil wawancara mendalam berikut ini:

“Iklim komunikasi di PT PLN (Persero) APJ Surakarta ini saya merasakan suasananya cukup kondusif. Artinya komunikasi internal diantara kita semakin baik, hal ini diakibatkan karena kita memiliki visi dan misi yang sama. Misalnya kalau kita punya usulan atau ide

yang dianggap baik maka kita akan saling mendukung, sehingga menjadi semakin bersemangat dan semakin termotivasi dalam bekerja. Terkait dengan visi dan misi PLN, terutama dalam hal upaya kita untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, hal ini merupakan gambaran suasana iklim komunikasi yang kondusif dilingkungan kami”. (Manajer. Wahjono. 020608)

Setiap karyawan diharapkan bekerja untuk mencapai sasaran bersama. Tetapi tentu saja mensyaratkan bahwa setiap orang mengetahui sasaran tersebut untuk kemudian mendukungnya. Jika karyawan pekerjaannya merupakan suatu bagian yang penting dari keseluruhan kerja, maka perasaan itu akan semakin kuat ketika sasaran itu tercapai. Respon atau umpan balik sebagai salah satu bentuk perhatian dan dukungan pimpinan menyadarkan jajaran pimpinan yang lain akan arti penting masukan pada masing-masing individu dalam kerjasama secara keseluruhan.

Komunikasi sesama pimpinan merupakan salah satu dimensi yang amat penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, sekaligus sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern.

Proses komunikasi yang terjadi di PT PLN APJ Surakarta berdasarkan jenis komunikasi dari sudut arahnya dapat dibedakan antara komunikasi searah dan komunikasi dua arah. Berlangsungnya komunikasi searah sebagai komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif yaitu penyampai informasi sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima, diantaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“ Saya merasa selama ini atasan cukup bagus dalam memberikan dukungan kepada bawahan. Misalnya kalau kita punya urusan atau ide yang dianggap baik maka atasan tentu saja mendukungnya. Saya kira itu berjalan tanpa masalah dan kita memang menjadi semakin bersemangat untuk segera melaksanakannya. Saya kira sikap semacam itu memang penting sehingga kita akan semakin termotivasi dalam bekerja”. (Asmen Pemasaran. Djuliarto. 250708). “Pimpinan cukup memberikan

tingkat dukungan yang memadai kepada bawahan. Tingkat kepercayaanpun juga begitu “.(Asmen Niaga. Toni. K. 120708) “Iklim komunikasi yang dibangun PT PLN APJ Surakarta bagi atasan dan bawahan yaitu secara vertical dan horizontal. Komunikasi dilakukan untuk menyelesaikan masalah-masalah, permasalahan sekecil apapun segera diselesaikan, di komunikasikan, sehingga tidak melebar atau menjadi besar. Semua bisa berjalan dengan lancar dan baik, sehingga tidak terjadi konflik yang dapat merugikan perusahaan. Selama ini komunikasi yang dilakukan oleh atasan dengan bawahan dengan memakai SAP atau VRP suatu komunikasi dengan sistem on line, tidak seperti dulu lagi, misalnya mau cuti pakai kertas atau tertulis”. (Asmen Distribusi, Tri. M. 120708)

Komunikasi dari bawahan ke atasan, dari supervisor ke Asmen, maupun dari Supervisor dan Asisten Manajer kepada Manajer, bersifat searah, biasanya berlangsung berupa pemberian usulan, laporan, kritik atau masukan dan permohonan pengarahan. Sedangkan komunikasi dari atasan ke bawahan yang bersifat searah biasanya berlangsung terutama dalam penyampaian arahan, perintah atau instruksi yang harus dikerjakan oleh bawahan, yaitu para Asmen ataupun para Supervisor. Namun demikian bila ada persoalan yang dianggap kurang jelas ataupun memerlukan penjelasan lebih lanjut tentang instruksi tersebut, maka bawahan memiliki peluang untuk menyatakan atau mengkomunikasikannya kembali pada atasan, atau sebaliknya, secara langsung sehingga terjadilah komunikasi dua arah yang harmonis diantara unsur-unsur pimpinan tersebut.

Berlangsungnya proses komunikasi dua arah yaitu komunikasi yang ditandai oleh peran aktif kedua belah pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi, diantaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Iklim Komunikasi di PT PLN (Persero) APJ Surakarta saat ini cukup harmonis. Hal ini bisa dicapai dengan cara, yaitu setiap ada isu internal maupun eksternal, ini kami komunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan, sehingga apa yang terjadi dip perusahaan ini bisa dimengerti dan dipahami oleh seluruh

anggota perusahaan. Kemudian semua anggota perusahaan ikut berpartisipasi aktif dalam berkomunikasi. Jadi tugas penyampaian pesan atau informasi ini tidak dibebankan kepada fungsi kehumasan saja, tapi semua karyawan berfungsi sebagai tim kehumasan di PLN”. (AM Kinerja. Koesno. 020608)

Proses komunikasi dua arah atau timbal balik, sebagai salah satu bentuk ekspresi dukungan atasan kepada bawahan merupakan jenis komunikasi berdasarkan arah yang lebih sering terjadi di PT PLN (Persero) APJ Surakarta jika dibandingkan dengan komunikasi searah. Hal ini diakui oleh mayoritas informan yang menyatakan bahwa proses pertukaran pemikiran dan pendapat, terutama dalam rapat dan diskusi bahkan dalam pertemuan informal merupakan proses yang biasa terjadi dalam interaksi sehari-hari.

Menyangkut mekanisme yang harus dilalui oleh bawahan untuk bertemu dengan atasan, aturannya tidak *kaku*. Bila dipandang ada persoalan yang perlu dikonsultasikan kepada atasan, maka bawahan dapat segera menemui atasan tanpa melalui mekanisme yang selalu birokratis. Demikian juga halnya berkaitan dengan akses informasi. Mayoritas informan menyatakan bahwa mereka diberi kesempatan atau peluang yang cukup memadai untuk mendapatkan akses informasi tentang kebijakan perusahaan, terutama yang berhubungan langsung dengan bidang kerjanya. Sedangkan berdasarkan sifatnya, komunikasi yang terjadi di PT PLN dapat dilihat dalam prosesnya berupa komunikasi formal dan informal. Adanya proses komunikasi formal yaitu komunikasi yang melalui jalur atau saluran organisasi dan berkenaan dengan urusan-urusan organisasi yang resmi diantaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Di internal PLN APJ Surakarta ini, instruksi kerja itu ada yang formal, dalam arti ada tata aturan yaitu berupa program-program kerja per bidang itu sudah menjadi petunjuk atau juklak dari rencana kerja yang dituangkan dalam Pedoman Rencana Kerja (PRK) bidang. Kemudian instruksi yang sifatnya insidentil, adalah instruksi yang sifatnya mendadak, ini terkait dengan policy, strategi yang kadangkadang bentuknya mingguan atau bulanan yang terkait dengan isu-isu

terakhir yang dirasakan oleh perusahaan ini. Maka muncul instruksi-instruksi yang sifatnya mendadak, contohnya dalam hal sekarang ini ada pemadaman listrik, instruksi tersebut langsung tanpa harus secara formal, dan diinstruksikan langsung kepada pejabat atau staf yang harus melaksanakan".(Manajer. Wahjono. 020608).

Berdasarkan alat atau media yang dipergunakan untuk mentransfer pesan dan komunikasi yang berlangsung, di PT PLN tidak hanya semata-mata mengandalkan pada komunikasi visual melalui surat atau semacamnya, tetapi juga dengan komunikasi audial melalui telpon, faksimail ataupun email. Sedangkan untuk komunikasi informal yaitu komunikasi yang berlangsung tidak melalui saluran organisasi yang resmi atau menyangkut urusan-urusan di luar organisasi diantaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

"Kesempatan komunikasi informal misalnya adalah waktu makan siang. Kadang waktu dipanggil kita ditanya tentang masalah-masalah lain, terus melebar ke soal pekerjaan sehingga kita tahu ada hal-hal baru. Sering hal itu terjadi. Komunikasi informal memang harus juga ada. Saya rasa perlu sebagai penunjang komunikasi formal sehingga tidak kaku dan untuk menghindari kendala psikologis". (Asmen Keuangan. Ichsanudin. 020608). "Ada komunikasi informal, salah satunya kita sering kumpul-kumpul, terutama di PLN APJ Surakarta setiap hari Jumat setelah melakukan senam SKJ, hal tersebut dilakukan merupakan salah satu bentuk pemberian motivasi kepada bawahan. Selain manajer, Asmen dan Supervisor juga ikut bicara tentang adakah kesulitan di dalam bidangnya masing-masing." (Asmen Distribusi. Tri. M 120708).

Komunikasi informal diantara karyawan PT PLN APJ Surakarta, tidak hanya berlangsung di kantor saja atau dalam lingkungan kerja, namun juga di tempat lain. Manajer sebagai pimpinan organisasi dalam hal ini mengambil kebijakan dan memberikan kesempatan luas bagi karyawan secara keseluruhan, juga unsur pimpinan seperti

Supervisor, Ahli Madya, dan Asisten Manajer, untuk selalu menyampaikan informasi, baik itu pada saat kegiatan Olah Raga, Senam, Tenis, Latihan Nyanyi bersama yang biasanya diselenggarakan setiap hari Jumat malam. Setahun sekali diadakan suatu acara SBO (Spiritual Budaya Olahraga), disitu keluarga di PLN berkumpul menjadi satu intinya untuk mengakrabkan pimpinan dan bawahan. Kegiatan pertemuan keluarga Besar PLN yang diselenggarakan disuatu tempat (Tawangmangu, Kaliurang, Bandung, dsb.). Kebijakan ini diberlakukan terutama berdasarkan kemauan untuk mengurangi sekat komunikasi yang tentu saja tidak semuanya terjemptani dalam proses komunikasi yang berlangsung hanya berdasarkan hubungan struktural. Dengan demikian maka diharapkan kesempatan-kesempatan semacam ini dapat mempertebal ikatan emosional diantara pimpinan perusahaan (top manager and middle manager) sehingga pada akhirnya akan mendukung tercapainya misi perusahaan.

## **B. *Participation Decision Making (Pengambilan Keputusan Yang Partisipatif)***

Berbagai situasi yang menuntut pengambilan keputusan selalu muncul dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pengambilan keputusan merupakan bagian terpenting dari fungsi atau tugas bagi mereka yang memegang posisi atau berperan sebagai pemimpin organisasi. Hal ini karena keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin akan berkenaan dan menentukan tindakan yang perlu dilaksanakan, siapa yang melakukan, kapan, dimana dan terkadang bagaimana tindakan itu dilaksanakan.

Keadaan semacam ini dapat dilakukan secara efektif dengan menganut kaidah-kaidah dan pola perilaku yang telah dimantapkan berdasarkan pengalaman sebelumnya. Namun demikian mungkin terdapat ciri-ciri khas pada masalah yang baru saja timbul, yang berbeda dalam beberapa aspek penting. Dan apa pula situasi yang semata-mata baru dan unik dalam segala aspeknya. Intuisi dan kearifan dari para tokoh yang telah berpengalaman dengan masalah-masalah semacam ini merupakan suatu sumber daya yang amat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan (Radford, 1984).

Pengambilan keputusan ialah perumusan berbagai alternative tindakan dalam mengatasi situasi yang dihadapi serta penetapan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia,

setelah diadakan evaluasi mengenai efektifitas masing-masing untuk mencapai sasaran para pengambil keputusan organisasi atau perusahaan.

Di PT PLN, dalam proses pengambilan keputusan senantiasa didahului dengan upaya untuk memperoleh informasi yang memadai dan masukan-masukan dari bawahan terutama yang berkaitan erat dengan kebijakan atau keputusan yang akan ditetapkan.

“Di PLN itu ada Manajemen Unjuk Kerja. Jadi bagian-bagian tertentu, kita minta untuk membuat program kerja, dan target kerja, kita sepakati bersama. Misalnya di bagian Penjualan, bulan ini harus menjual rata-rata sekian, dan di tri wulan satu harus menjual sekian”. (Asmen Niaga. Toni K. 120708).

“Iklim komunikasi organisasi sangat baik, pihak manajemen selalu mengajak karyawan untuk selalu mengikuti perkembangan atau perubahan di Perusahaan”. (Spv. Penagihan. Rachyanto. 250708)

“Proses pengambilan keputusan yang biasa dilakukan oleh unsur pimpinan di PT PLN APJ Surakarta selalu berupaya menampung semua aspirasi dari komponen pimpinan yaitu, ada Manajer, Asisten Manajer dan Supervisor juga unsur Ahli Madya, kemudian dibicarakan bersama secara matang sehingga memperoleh keputusan yang valid. Pengambil keputusan dilakukan dengan mengacu pada RAKP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) juga mengacu pada Manajemen Unjuk Kerja (MUK). Dan di dalam manajemen yang mempunyai fungsi *planning, organizing, actuating and controlling*, maka sebagai alat kontrolnya adalah RAKP tadi”. (Asmen Keuangan. Ichsanudin. 020608)

Pimpinan senantiasa berupaya untuk mengumpulkan masukan-masukan dari seluruh unsur pimpinan (Manajer, Asmen dan Supervisor), dalam proses pengambilan keputusan melalui rapat atau pertemuan. Hal ini salah satunya didasarkan pada suatu kesadaran bahwa bagaimanapun juga masing-masing unsur pimpinan sangat mengetahui tentang kondisi perusahaan pada bidangnya masing-masing. Masukan atau informasi ini

kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu kebijakan.

“Iklim komunikasi di PLN telah terbangun dengan baik dan efektif. Ini semua karena dari Leader Manajer dan asisten-asistennya selalu menerima masukan-masukan bagi langkah-langkah pengambilan keputusan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan, sehingga komunikasi selalu berlangsung dua arah. PLN sebagai organisasi Besar dan Modern focus pada Pelayanan Publik dan telah mengimplementasikan iklim komunikasi organisasi dengan baik. PLN selalu melakukan perubahan-perubahan sesuai perkembangan dan tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat”. (Spv TU Langgan. Kristanto. S. 180708).

Pengumpulan usulan atau saran tetap perlu dilakukan sebagai pengembangan ide demi mendapatkan berbagai alternatif yang dapat membantu dalam pemecahan masalah atau dapat pula dipergunakan sebagai bahan pembandingan dalam membentuk kebijakan yang akan ditetapkan. Yang perlu diingat adalah bahwa ketepatan pengambilan keputusan salah satunya ditentukan oleh akurasi informasi yang tersedia. Evaluasi juga harus dilakukan terhadap tiap alternative yang terkumpul, terutama menyangkut akibat yang mungkin, terutama menyangkut akibat yang mungkin ditimbulkan dari setiap alternatif, baik positif maupun negatif untuk kemudian mengambil keputusan sebagai hasil pemikiran yang matang dan harus dilaksanakan.

Ketepatan keputusan salah satunya ditentukan oleh akurasi informasi yang tersedia. Tersedianya informasi yang lengkap mengenai masalah yang dihadapi, tersedianya alternatif pemecahan dan hasil-hasil yang mungkin diperoleh dari pemilihan alternatif pemecahan yang ada akan menempatkan pengambil keputusan dalam kondisi kepastian yang memungkinkannya mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya hal-hal atau kejadian yang akan timbul. Jika informasi yang berkaitan dengan keputusan yang akan ditetapkan sifatnya terbatas maka hal ini akan menempatkan pengambil keputusan dalam kondisi yang beresiko, sekalipun masih dapat mengidentifikasi, mendefinisikan dan memprediksi kemungkinan terjadinya dan kemungkinan-kemungkinan hasil dari setiap alternatif yang diambil. Sedangkan jika

pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan maka hal ini akan menempatkannya dalam kondisi ketidakpastian.

Pengambilan keputusan memang membutuhkan ketelitian pengalaman dan pertimbangan pertimbangan yang mendalam sebab keputusan yang diambil pada dasarnya mencerminkan informasi yang disusun secara sistematis. Untuk itu sebelum mengambil keputusan diperlukan adanya data lengkap yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Suatu keputusan yang baik adalah keputusan yang membawa perusahaan ke masa depan yang lebih berkembang dengan sukses. Sedangkan keputusan yang tidak baik adalah keputusan yang membawa kepada hasil-hasil yang tidak menyenangkan atau tidak menguntungkan bagi perusahaan. Suatu keputusan harus dipertimbangkan berdasarkan proses yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang sehat adalah keputusan yang diambil dengan sempurna, dengan mempertimbangkan sepenuhnya segala aspek yang relevan dari masalah. Keputusan yang tidak sehat ditandai dengan kelalaian-kelalaian dalam proses, seperti tidak mengindahkan informasi factual yang tersedia mengenai resiko-resiko yang diketahui, atau tidak memepertimbangkan beberapa alternatif penting. Kadang-kadang suatu keputusan yang sehat membawa akibat-akibat yang tidak diinginkan. Oleh karena itu maka mengambil keputusan harus meliputi pengambilan resiko yang telah diperhitungkan.

Proses pengambilan keputusan selalu diawali oleh adanya masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan perlu dipecahkan. Demikian juga halnya di PT PLN, corak atau jenis masalah yang dihadapi perusahaan selanjutnya menentukan corak keputusan yang akan diambil. Untuk masalah terstruktur, yaitu masalah yang terjadi berulang-ulang, bersifat rutin atau dihadapi sehari-hari, biasanya keputusan untuk mengatasinya didelegasikan pada manajemen tingkat menengah dan bawah yang mengacu pada job diskripsi. Hal ini dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Masing-masing pegawai PLN diberikan job-diskripsi, dan diberlakukan penilaian dalam melaksanakan Manajemen Unjuk Kerja. Pada awal tahun kita buat perencanaan dan pada setiap empat bulan akan ada pemantauan sehingga pada akhir

tahun bisa dilakukan penilaian, dengan kriteria MSE (melalui seluruh ekepektasi); KSE (konsisten seluruh ekspektasi); SDE (sesuai dengan ekspektasi); TME (tidak memenuhi ekspektasi)”. Evaluasi tersebut kemudian dilaporkan ke pimpinan. (Asmen SDM & Adm. Mardani. 250708)

### **C. Trust, Confidence and Credibility (Kejujuran, Percaya Diri dan Kredibilitas)**

Jajaran pimpinan atau manajer baik tingkat atas, menengah maupun bawah seharusnya memang selalu bersikap saling percaya, selain berpegang pada kepercayaan juga kebebasan, hal tersebut harus diberikan sebesar mungkin sebatas pada kebijakan yang ada dan yang diberlakukan, sehingga mereka mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Di PT PLN mayoritas informan merasa bahwa selama ini kepercayaan untuk melaksanakan tugas yang diembannya yang diberikan oleh perusahaan cukup besar. Hal tersebut misalnya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Kalau komunikasi dari atas kebawah saya kira Pak Wahjono selaku Manajer baguslah. Saya usul, misalnya tentang suatu persoalan maka biasanya dilepas. Jadi sampai batas tertentu kita dilepas, diberikan kebebasan untuk melaksanakan tugas. Cukup diberikan dukungan. Tingkat kepercayaan juga bagus. Dissupport. Menurut saya itu penting dan besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja bawahan”. (Asmen Keuangan. Ichsanudin. 020608)

“Sebelumnya kalau saya bisa ngomong orang itu akan senang, merasa dihargai kalau orang bekerja itu berhasil, ia dihargai ‘oh ya bagus ini’. Ada penghargaan itu lebih baik lagi. Kepercayaan dan dukungan terhadap karyawan, penghargaan terhadap prestasi itu penting untuk membangkitkan motivasi kerja. Mau memberikan kepercayaan dan penghargaan terhadap bawahan. Selama ini saya merasa dalam mengemban tugas atau pekerjaan sehari-hari, pimpinan memberikan dukungan dan kepercayaan yang memadai bagi saya untuk menyelesaikan pekerjaan. Saat ini menurut

saya atasan cukup memberikan kepercayaan pada saya”. (AM Pengendalian Outsourcing. Andi. S. 270708).

“Sesuai dengan Pedoman rencana kerja (PRK) itu ada schedule ada waktu-waktu pelaksanaan yang memang harus dijaga. Kemudian pedoman tersebut harus disepakati yang dituangkan dalam Manajemen Unjuk Kerja (MUK). MUK ini berlaku untuk semua pegawai, termasuk saya. MUK adalah suatu wujud kepercayaan kepada seluruh karyawan agar bisa melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Saya mempunyai MUK dengan Pak GM (General Manager) saya. Semua Asmen juga mempunyai MUK dari saya, dan semua staf mempunyai MUK dengan atasan langsung. Jadi MUK ini dinilai setiap empat bulan sekali, waktu-waktu itu adalah kita melakukan penilaian pribadi masing-masing”. (Manajer. Wahjono. 020608).

Pemberian informasi secara intensif kepada karyawan merupakan salah satu bentuk kepercayaan yang menimbulkan rasa aman. Hal ini tentu saja bisa berhasil apabila berdasarkan pengalaman sebelumnya, menganggap bahwa manajemen perusahaan memang dapat dipercaya. Untuk dapat dipercaya maka manajemen perusahaan harus selalu membudayakan membangun hubungan saling percaya diantara komponen perusahaan.

Di PT PLN APJ Surakarta, berdasarkan pengakuan mayoritas informan mereka merasa bahwa selama ini sosialisasi informasi yang cukup tentang berbagai keputusan atau kebijakan organisasi berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dalam data berikut.

“Bawahan memiliki akses informasi yang cukup proporsional tentang alasan pimpinan memutuskan kebijakan perusahaan. Tidak ada kendala bagi bawahan untuk mendapatkan informasi keputusan atau kebijakan perusahaan, sejauh itu memang sudah matang dan siap dilaksanakan. Tetapi selama informasi itu masih berupa rencana-rencana atau kadang masih mentah maka kita belum

mendapatkan informasi”. (Spv TU Langganan. Kristanto. S 250708)

Berdasarkan pengakuan mayoritas informan mereka merasa cukup memiliki akses informasi yang cukup memadai. Artinya tidak ada kendala yang berarti bagi bawahan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan keputusan atau kebijakan perusahaan.

Sosialisasi informasi merupakan suatu hal yang penting dan memiliki pengaruh yang cukup mendalam bagi jajaran pimpinan perusahaan. Terutama dalam situasi sulit, untuk mengatasinya perlu masukan sebagai bahan alternatif. Pihak pimpinan tentu saja membutuhkan waktu untuk terbiasa dengan apa yang terjadi. Semakin cepat informasi tentang apa yang terjadi, maka semakin cepat pula bagi mereka untuk mempersiapkan diri secara psikologis. Manajemen memang sebaiknya selalu berbicara dengan pihak intern perusahaan sebelum mereka menginformasikannya kepada pihak luar. Menjaga agar jajaran pimpinan tetap mendapatkan informasi yang selalu actual harus dilakukan dengan berkomunikasi sesering mungkin. Arus informasi harus diupayakan agar tetap mengalir secara intensif dengan mengadakan ajakan berpikir bersama dalam diskusi internal.

Kesempatan berdialog ataupun berdiskusi internal di PT PLN telah berjalan sesuai kebiasaan yang dibangun untuk kemajuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Antar Divisi dan dalam satu divisi selalu ada pertemuan rutin. Hal tersebut sudah sering kami lakukan dengan bekerja sama dengan Asisten Manager. Agar ada transfer of knowledge antar orang ini maka kita adakan pertemuan rutin seminggu sekali atau berapa kali, minimal satu minggu sekali, dimana kita bisa mereview masalah-masalah yang ada, kemudian kita antisipasi ke depan seperti apa. Selanjutnya segera kita laksanakan sesuai target yang ada”. (Asmen Keuangan. Ichsanudin. 020608)

Kesempatan diskusi internal semacam ini merupakan suatu hal yang sangat penting, salah satunya untuk menimbulkan kebiasaan berpikir bersama. Selain itu juga untuk menimbulkan iklim di kalangan pimpinan terbiasa menyampaikan gagasangagasannya. Hubungan para pimpinan

merupakan jantung pengelolaan yang efektif. Agar hubungan ini berhasil maka harus ada kejujuran, kepercayaan dan keterbukaan diantara mereka. Karena tidak jarang jika iklim komunikasi tidak kondusif maka ada kecenderungan timbul adanya kesenjangan dalam mengemukakan pendapat. Kurangnya tingkat kepercayaan diantara para pimpinan menjadikan keterbukaan komunikasi yang semakin terbatas.

#### **D. *Openness and Candor* (Keterbukaan dan Keterusterangan)**

Semangat atau motivasi kerja level pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan salah satunya ditentukan oleh iklim keterbukaan dan keterusterangan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Tingkat keterbukaan dan keterusterangan yang cukup memadai akan mampu menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dan dapat mempengaruhi motivasi kerja yang tinggi. Dengan keterbukaan dan keterusterangan maka berbagai informasi yang berkaitan dengan kehidupan penting perusahaan dapat tersosialisasikan dengan baik ke segenap karyawan perusahaan.

Di PT PLN, secara umum informan mengaku bahwa selama ini komunikasi yang terjadi relatif terbuka, terutama yang menyangkut atau berkaitan langsung dengan tugas atau pekerjaan. Hal tersebut di antaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Komunikasi dengan atasan maupun bawahan sangat terbuka, semuanya serba terbuka. Apa yang menjadi masalah SDM yang harus diketahui oleh semua Asisten Managernya. Antar Asisten Manager mengetahui bersama. Karena kalau Pak Wahyono menanyakan suatu masalah, jika tidak ada Asisten Manajernya, ya ada siapa. Jadi otomatis itu berarti semua harus tahu”. (AMA Account Executive. Wahyuningtyas. 270708)

Informan merasa bahwa praktek komunikasi di PT PLN selama ini berlangsung cukup terbuka. Untuk menyampaikan instruksi kerja misalnya, Manajer belum merasa cukup jika hanya menyampaikan secara tertulis, tetapi selalu berusaha juga untuk menjelaskannya secara lisan dengan secermat mungkin. Hal tersebut di antaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Yang paling penting adalah hubungan antara atasan dan bawahan, cara

pengambilan keputusan dan sebagainya. Kalau di APJ Surakarta ini lebih terbuka. Jadi dalam arti atasan mau turun ke bawah dalam menyampaikan instruksi kerja, membuka diri. Misalnya untuk makan bersama, guyonan dan sebagainya. Jadi tidak ada halangan dan hambatan pribadi. Misalnya kalau mau masuk itu tidak harus lewat sekretaris dulu. Sampai sekarang ya begitu itu. Komunikasi lisan dan tulisan bersifat seimbang, jadi tidak hanya mengandalkan komunikasi tertulis. Demikian juga dengan komunikasi formal dan informal dianggap sama pentingnya. Jadi kalau mau menerima bawahan, kapan saja bisa sekalipun tanpa janji terlebih dahulu. Asal ada waktu, bisa saja”. (Spv Pembacaan Meter. Bambang. S. 250708)

Cara semacam ini salah satunya dimaksudkan untuk membuka peluang terjadinya dialog langsung mengenai suatu persoalan sehingga dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya *misunderstanding*. Sosialisasi informasi yang terbuka secara lisan memang harus lebih diutamakan dan diupayakan oleh pimpinan. Hal ini mengingat banyak pimpinan yang membenarkan tindakan mereka dalam mengatasi redundansi dengan menempel lembaran informasi secara tertulis. Alasannya karena mereka tidak mempunyai waktu untuk berbicara dengan karyawan secara pribadi. Namun alasan terlalu sibuk seringkali menjadi alat tidak sengaja untuk menghindari situasi sulit dalam human relations. Memelihara jarak dengan bawahan seringkali dilakukan karena ketakutan untuk berkomunikasi secara terbuka dan ketakutan untuk menerima perasaannya sendiri. Padahal satu-satunya orang yang dirugikan oleh sikap semacam ini adalah pimpinan itu sendiri. Pimpinan akan kehilangan kontak dengan realita dan karena itu mudah membuat keputusan yang salah. Jika atasan dan bawahan berhenti membicarakan hal-hal yang tidak menyenangkan secara terbuka maka komunikasi lama-kelamaan akan terputus total. Persoalan demi persoalan dianggap tabu karena perasaan takut akan membangkitkan pikiran dan perasaan negative. Akhirnya, atasan dan bawahan hanya berbicara tentang hal-hal yang dangkal sehingga hal itu akan semakin menjauhkannya dari realita yang sebetulnya terjadi.

### **E. High Performance Goals (Tujuan Kinerja yang Tinggi)**

Suatu tujuan dan motivasi untuk merealisasikan tujuan itu dalam tindakan merupakan dua hal yang penting dan sangat menentukan keberhasilan. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah menyelesaikan proses transformasi yang sulit untuk memperoleh keseimbangan antara tujuan atau sasaran yang jelas di satu pihak dan merangsang suatu motivasi serta upaya positif di pihak lain. Tujuan menunjukkan arah yang hendak dicapai, tetapi untuk merealisasikannya kedalam tindakan, maka atasan memerlukan kreativitas dan dedikasi seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Suatu motivasi dan upaya positif merupakan alat terpenting untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Oleh karena itu maka hal penting yang perlu dilakukan oleh pimpinan atau top manajer adalah membangkitkan motivasi jajaran pimpinan dibawahnya yaitu Asisten manajer dan Supervisor di perusahaan, sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian maka system manajemen yang diterapkan haruslah sistem manajemen berorientasi pada manusia (*people centered*) yang menempatkan jajaran pimpinan sebagai komponen strategis penentu keberhasilan perusahaan.

Dalam implementasinya masing-masing unsur pimpinan haruslah saling memberikan pengakuan, sehingga semakin menumbuhkan gairah kesadaran pribadinya. Setiap pimpinan, juga pimpinan tingkat menengah sampai dengan tingkat bawah, harus memahami tentang tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh perusahaan, sehingga apabila ada masalah bisa melakukan perbaikan yang perlu sebelum segalanya terlambat.

Berdasarkan pengakuan mayoritas informan di PT PLN, mereka merasa mendapatkan akses informasi yang cukup lengkap tentang tujuan atau sasaran perusahaan, terutama yang berkaitan dengan tugasnya. Hal ini di antaranya dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Untuk iklim organisasi khususnya struktur organisasi sekarang ini sedang ada sedikit perubahan. Memang suasananya kemudian boleh dikatakan sedikit menjadi kurang kondusif, ya hal tersebut bisa saja karena sedang ada perubahan, kaitannya dengan perubahan organisasi secara menyeluruh, juga akibat perubahan struktur organisasi di tingkat Direksi,

sampai turun ke kantor Divisi, kemudian di APJ. Juga akan ada penambahan-penambahan struktur organisasi, hal tersebut pasti akan merubah job-description dan tanggung jawab, dan ini berpengaruh juga pada pelaku-pelaku organisasi, yaitu seluruh karyawan anggota perusahaan ini. Sepertinya yang saya gambarkan seperti itu, tapi bukan berarti situasi dan kondisi menjadi kacau, kondusifitas masih kita pegang dan kita jaga penuh”. (Manajer. Wahjono. 020608).

Namun demikian bukan berarti tidak ada kekurangan karena beberapa informan menyatakan bahwa dalam beberapa hal, sasaran perusahaan kurang tersosialisasikan secara baik kepada anggota perusahaan. Oleh karena itu perlu ditingkatkannya intensitas sosialisasi dan akses informasi tentang tujuan atau sasaran perusahaan, termasuk pemikiran atau pertimbangan atasan dalam memutuskan suatu sasaran perusahaan. Hal ini penting sebagai salah satu bentuk pengakuan atasan terhadap keberadaan bawahan sehingga semakin meningkatkan motivasi kerja dan membuka gairah kesadaran masing-masing pribadi pimpinan untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan mayoritas informan yang menyatakan bahwa tanpa adanya motivasi dan kerja tim yang kompak maka mustahil perusahaan dapat mencapai keberhasilan. Segenap karyawan dalam hal ini level pimpinan baik Manajer, Asmen dan Supervisor, harus ambil bagian secara efektif dalam mencapai kinerja yang tinggi bisa terwujud. Hal ini dapat dilihat dalam data berikut ini.

“Motivasi kerja pimpinan dalam mewujudkan misi perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Kalau secara organisatoris saya kira sudah oke, tapi kadang ada harapan-harapan yang tidak bisa terakomodasi dengan baik, misalnya seperti sistem penilaian, sistem penggajian, dan sebagainya. Itu saya rasa masih belum sesuai dengan apa yang seharusnya. Artinya antara hak dan kewajiban, antara tugas dan tanggung jawab, itu masih belum seimbang. Hak kita memperoleh gaji, kewajibannya menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan itu menurut penilaian kami, tanggung jawabnya lebih besar, tapi itu tidak merata, ini perlu ada penyesuaian. Misalnya seperti saya sendiri, harusnya

sudah tidak boleh menjabat di PLN APJ Surakarta, peringkat saya ketinggian, melebihi plafon, tetapi tetap saja saya tidak dipindah, ini suatu kenyataan yang saya tidak puas, sebetulnya peringkat saya sudah tinggi dan bisa menerima gaji yang lebih besar. Namun saya tidak menyalahkan sepenuhnya pada perusahaan, keterbatasan yang ada itu kedepan seharusnya cepat diantisipasi dan direncanakan lebih bagus. Dan ini tidak perlu mempengaruhi kinerja saya, walaupun saya kecewa, tapi kalau hal tersebut menimpa para pegawai di bawah barangkali pengaruhnya sangat besar, bisa saja mereka meninggalkan tugasnya". (Asmen Keuangan. Ichsanudin. 020608).

Pimpinan menengah sebagai atasan membuka peluang bagi pimpinan bawah untuk menanyakan informasi tentang *reasoning* atasan yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaan. Hal ini merupakan sesuatu yang positif dan kondusif bagi peningkatan motivasi kerja di jajaran pimpinan. Semakin besar motivasi kerja pimpinan, maka semakin besar pula perhatian dan keinginannya untuk menanggapi segala sesuatu yang sedang terjadi di dalam dan di sekitar perusahaan. Komunikasi bebas dan terbuka merupakan satu-satunya cara untuk menjamin suatu informasi sampai dan dapat diterima kepada pihak yang tepat dan bertanggungjawab tentang tujuan atau sasaran perusahaan.

Informan mengaku bahwa sosialisasi informasi tentang tujuan perusahaan terutama yang berkaitan langsung dengan tugas atau pekerjaannya tidak ada kendala yang cukup berarti. Dalam kondisi tertentu dimana pimpinan bawah kurang memahami atau ingin mengetahui lebih jauh tentang suatu tugas atau pekerjaan maka bawahan memiliki peluang untuk menanyakan secara langsung pada pimpinan di atasnya. Hal ini dapat dilihat dalam pernyataan berikut ini.

"Pada saat kita, saya dengan staf akuntansi, kemarin dipanggil ke PLN Distribusi Jawa tengah Semarang, untuk mengatasi sesuatu yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dan menurut saya data yang sebenarnya tidak demikian, berarti ada suatu pengolahan yang tidak pas, saya lihat anak buah saya diantaranya sudah menyerah, ya mau tidak mau saya harus turun tangan. Ternyata hal ini juga

memotivasi mereka ("Wah ini pak Ichsan ternyata mau kerja tidak hanya bila diperintah"). Ketika mereka tidak bisa saya mengambil alih pekerjaan tersebut, dan ketika mereka telah mampu maka akan saya lepas". (Asmen keuangan, Ichsanudin. 020608)

Segecap pimpinan seharusnya menjadi bagian kelompok yang aktif. Karena titik awal yang lebih positif adalah ketika atasan dan bawahan menggabungkan motivasi dan misi masa depan mereka. Salah satu factor penggerak terpenting adalah rasa memiliki suatu kelompok. Kekuatan luar biasa dalam suatu komunitas yang mendukung visi. Hal ini senada dengan pernyataan informan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh beberapa orang saja tetapi ditentukan oleh kerjasama antar segecap pimpinan sebagai sebuah tim.

"Di PLN ada yang namanya suatu kebersamaan, dengan adanya kebersamaan kita menjadi lebih kuat. Satu dengan yang lain selalu bekerjasama dengan baik, dengan cukup harmonis. Bahkan pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tapi pimpinan kita juga mau bekerja. Misalnya ketika ada kesulitan di lapangan, kita menghadapi pelanggan yang complain, itu tidak hanya diserahkan staf bawahannya, tapi pimpinan perusahaan juga ikut terjun langsung menghadapi permasalahan yang ada kaitannya dengan complain-complain pelanggan, baik itu masalah kesalahan pencatatan meter, permohonan penyambungan yang terlalu lama, biaya yang terlalu tinggi ataupun membengkak, listrik sering padam, dan lain sebagainya. Hal ini untuk membangkitkan motivasi, sehingga dengan 'gerakan tubuh' sangat mudah diikuti daripada seribu nasehat yang paling baik mungkin sulit diikuti, tapi dengan satu contoh 'gerakan tubuh' ini sangat mudah diikuti oleh orang banyak khususnya karyawan PLN". (AM Kinerja. Koesno. 020608).

"Direksi tidak akan bisa bekerja tanpa karyawannya. Dukungan karyawan jelas cukup besar sekali, besar sekali keterlibatan karyawan. Baik itu menyangkut ide, menyangkut keputusan

atau operasionalnya”. (Asmen Distribusi. Tri .M. 120708).

Mayoritas informan menyatakan bahwa tanpa adanya kerja tim yang kompak maka mustahil perusahaan dapat berhasil seperti sekarang ini. Kesadaran semacam ini haruslah tetap dipupuk secara intensif. Segenap karyawan harus ambil bagian secara aktif dalam membentuk masa depan, sehingga tidak hanya bergantung pada beberapa orang. Jika suatu tujuan atau sasaran akan direalisasikan maka semua harus bekerja sama untuk mewujudkannya. Partisipasi penting untuk mencapai keberhasilan. Motivasi dan kerjasama merupakan salah satu prasyarat terpeliharanya keteguhan hati, bahkan pada masa-masa yang sulit.

Setiap karyawan harus mengetahui dan memahami tujuan atau sasaran perusahaan. Dengan begitu maka energi dan pengetahuannya dapat diarahkan ke sasaran. Oleh karena itu maka tujuan haruslah jelas, konkret dan spesifik, harus realistis di samping optimis sehingga karyawan termotivasi melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tersebut. Jika karyawan dapat melihat tujuan atau sasaran secara jelas dan mengenalinya sepenuh hati maka ia akan sanggup membuat keputusan yang tepat secara spontan.

Organisasi tersusun dari pribadi-pribadi. Mereka adalah manusia dan bukan sekedar peralatan tak bernama untuk memproduksi hasil. Karena itu kesadaran perannya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan atau sasaran merupakan suatu yang penting. Hal ini karena untuk merealisasikan suatu tujuan atau sasaran yaitu melaksanakan keputusan maka perusahaan harus mampu memotivasi karyawan untuk mengerjakan apa yang menjadi bagiannya. Motivasi dapat ditimbulkan di antaranya dengan memenuhi kebutuhan orang akan rasa memiliki, rasa dihargai dan dapat mengenali diri sendiri.

## SIMPULAN

Data yang ada berkesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi mampu mendukung motivasi kerja pimpinan PT PLN (Persero) APJ Surakarta dan pimpinan PLN mampu mendukung terwujudnya misi perusahaan PLN dengan pertimbangan aspek konsolidasi internal organisasi dengan komunikasi dialogis dan terbuka, baik formal maupun informal merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan. Karena sikap mengabaikan terhadap pentingnya aspek tersebut, di kemudian

hari dapat menjadi bomerang dan persoalan serius yang dapat menghambat kemajuan organisasi.

Sumber pembaharuan terpenting dalam suatu perusahaan adalah para karyawan itu sendiri. Produktivitas tinggi tidak hanya ditentukan oleh teknologi modern, namun juga oleh keinginan para anggota perusahaan untuk melibatkan diri dalam mendukung sasaran atau misi perusahaan dan kemauan serta kemampuan mengabdikan diri untuk mencapainya. Sehubungan dengan hal tersebut maka iklim komunikasi atau kualitas hubungan manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Apabila pimpinan dan seluruh staf berada dalam semangat yang sama maka mereka dapat menciptakan situasi ideal untuk mengubah strategi untuk mempertahankan kelangsungan hidup menjadi sukses perusahaan dimasa depan. Jika pembicaraan tentang dukungan, pengambilan keputusan yang partisipatif, kejujuran dan keterbukaan dapat diwujudkan secara nyata, maka hal tersebut dengan sendirinya juga akan mendukung kehidupan sehari-hari secara positif.

Seorang pimpinan yang memiliki percaya diri yang tinggi sadar bahwa wibawa yang ditimbulkan oleh kepribadiannya, terutama kemampuannya untuk berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain, adalah jauh melebihi kekuatan formal yang tersandang dalam status dan posisinya. Suatu iklim komunikasi yang memuaskan dapat diperoleh dengan menciptakan suatu visi bersama untuk menjamin arus informasi yang bebas dan memungkinkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Apabila orang dengan berbagai kepentingan, pengalaman dan konsepsi tentang realita yang berbeda berkumpul, perbedaan pendapat pasti tidak terhindarkan. Namun jika pihak pimpinan mampu mengelola energi yang dilepaskan ini secara kreatif dan konstruktif, maka perbedaan pendapat dapat berubah menjadi sumber kekuatan bagi perkembangan kearah kemajuan yang dinamis. Tentu saja hal tersebut dengan asumsi bahwa pimpinan dan staf saling berkomunikasi secara terbuka.

Manusia termotivasi oleh iklim komunikasi dan system kerja yang kreatif dan partisipatif, dan jika orang merasa memiliki dan didengar maka mereka akan termotivasi untuk secara sadar mendukung tercapainya tujuan atau misi perusahaan. Dari hasil wawancara yang telah penulis analisa pada bab terdahulu, maka tujuan penulisan tesis ini untuk mengetahui bagaimana iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja

pimpinan PT PLN (Persero) APJ Surakarta mampu mewujudkan terciptanya misi perusahaan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

### **A. Supportiveness**

Daya dukung antar pimpinan merupakan salah satu dimensi dalam iklim komunikasi yang harus diperhatikan. Hal ini mengingat begitu besar fungsinya bagi peningkatan motivasi kerja dan kesadaran diri para pimpinan akan arti perannya dalam mendukung keberhasilan misi perusahaan. Perwujudan dukungan atau daya dukung tersebut sangat ditentukan oleh sistem komunikasi yang berlangsung. di PT PLN (Persero) APJ Surakarta mayoritas pimpinan menyadari pentingnya komunikasi informal sebagai penunjang komunikasi formal yang dapat membantu meminimalisir bahkan mengeliminir kemungkinan adanya kendala psikologis pimpinan bawahan ketika berkomunikasi dengan pimpinan atas. Demikian juga halnya dengan komunikasi dua arah, dipandang sebagai jenis atau bentuk komunikasi yang lebih memungkinkan terbentuknya iklim komunikasi yang dialogis antar pimpinan. Namun demikian ada beberapa hal yang harus diperhatikan walaupun dengan adanya perubahan pada struktur organisasi secara menyeluruh dari tingkat Direksi sampai pada tingkat APJ yang dialami oleh PLN saat ini kondusifitas masih tetap terjaga, dengan melakukan komunikasi yang pro aktif serta memperkuat konsolidasi dan koordinasi internal dikalangan pimpinan, untuk mewujudkan kesamaan visi dan persepsi tentang masalah-masalah yang ada.

### **B. Participation Decision Making**

Dalam proses pengambilan keputusan di PT PLN (Persero) APJ Surakarta, komponen pimpinan biasanya terlebih dahulu berkoordinasi untuk mendapatkan informasi, usulan dan saran diinventarisir sebagai masukan dan pengembangan gagasan demi mendapatkan berbagai alternatif yang mungkin dapat membantu dalam pemecahan masalah, atau paling tidak dapat dipergunakan sebagai bahan perbandingan dalam merumuskan kebijakan yang akan ditetapkan.

Seperti yang diakui sendiri oleh Manajer selaku pimpinan atas, bahwa kebijakan yang diputuskan selalu memperhatikan usulan dari pimpinan menengah dan pimpinan bawah sebagai materi pertimbangan. Sedangkan mengenai pendelegasian pengambilan keputusan, mayoritas informan mengatakan bahwa hal tersebut selama

ini berjalan relative proporsional. Artinya untuk masalah terstruktur biasanya keputusan untuk mengatasinya didelegasikan kepada para Asisten Manajer ataupun para Supervisor juga para Ahli Muda. Sedangkan untuk masalah tak terstruktur biasanya manajemen tingkat atas yang seringkali terlibat langsung dalam pengambilan keputusan.

### **C. Trust, Confidence and Credibility**

Sosialisasi informasi secara jujur dan intensif pada para pimpinan dapat menimbulkan rasa nyaman dan aman, sekaligus sebagai salah satu bentuk kepercayaan diantara para pimpinan yang kemudian akan berakibat positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pengakuan mayoritas informan, sosialisasi dan akses informasi di PT PLN (Persero) APJ Surakarta tentang kebijakan atau keputusan perusahaan selama ini berjalan tanpa ada persoalan yang berarti. Namun demikian perlu diperhatikan adanya harapan informan tentang adanya peningkatan kualitas dialog dan diskusi dilingkungan internal. Hal ini mengingat selain sebagai media sosialisasi informasi secara jujur dan nyata, juga sebagai salah satu bentuk media *transfer of knowledge* yang dapat meningkatkan *self confident* dan motivasi para pimpinan karena perasaan dianggap penting oleh mereka. Hubungan para pimpinan adalah merupakan jantung pengelolaan yang efektif. Agar hal tersebut berhasil maka harus ada kejujuran, kepercayaan dan keterbukaan diantara para pimpinan.

### **D. Openness and Candor**

Motivasi kerja pimpinan dalam suatu perusahaan salah satunya ditentukan oleh iklim keterbukaan dan keterusterangan yang berlangsung dalam perusahaan tersebut. Di PT PLN (Persero) APJ Surakarta, secara umum informan mengaku bahwa komunikasi selama ini berlangsung relatif terbuka, terutama yang berkaitan langsung dengan tugas dan pekerjaan masing-masing pimpinan. Sebagai upaya untuk meminimalisir terjadinya *misunderstanding* maka Manajer ataupun pimpinan menengah tidak merasa cukup jika hanya mengandalkan komunikasi tertulis tetapi juga komunikasi lisan secara tatap muka sehingga lebih membuka peluang terjadinya dialog langsung diantara para pimpinan. Pimpinan atas dinilai memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam menciptakan komunikasi yang efektif, terbuka dan dialogis.

### **E. High Performance Goals**

Suatu tujuan atau motivasi untuk merealisasikan tujuan itu kedalam tindakan merupakan dua hal yang penting dan menentukan keberhasilan. Tujuan menunjukkan arah yang hendak dicapai, namun untuk merealisasikannya kedalam tindakan maka para pimpinan atas, menengah dan bawah membutuhkan suatu kreativitas dan dedikasi yang tinggi.

Berdasarkan pengakuan mayoritas informan di PT PLN (Persero) APJ Surakarta, mereka selama ini cukup mendapatkan akses informasi yang memadai tentang tujuan atau sasaran perusahaan. Namun demikian bukan berarti tidak ada kekurangan, karena beberapa informan menyatakan bahwa dalam beberapa kasus, ada harapan-harapan yang tidak bisa terakomodasi dengan baik, misalnya seperti sistem penilaian, sistem penempatan atau promosi pegawai yang seharusnya bisa menempati kedudukan yang lebih tinggi dikarenakan peringkatnya telah melebihi plafon, keseimbangan antara hak dan kewajiban, dimana antara tugas dan tanggung jawab masih belum seimbang. Oleh karena itu ada harapan perlu ditingkatkannya intensitas sosialisasi dan akses informasi tentang tujuan atau sasaran perusahaan, termasuk alasan pimpinan atas dalam memutuskan suatu sasaran perusahaan. Hal ini penting sebagai salah satu bentuk pengakuan terhadap keberadaan pimpinan bawah sehingga semakin meningkatkan motivasi kerja dan membuka semangat para pimpinan untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Hal ini senada dengan pernyataan mayoritas informan yang menyatakan bahwa tanpa adanya kerja tim yang kompak maka mustahil perusahaan dapat mencapai keberhasilan. Segenap pimpinan harus ambil bagian secara efektif dalam membentuk masa depan, sehingga tidak hanya bergantung pada beberapa orang saja. Apabila suatu tujuan atau sasaran akan direalisasikan maka semua harus bekerja sama untuk mewujudkannya.

### **F. Implikasi Iklim Komunikasi terhadap Motivasi Kerja**

Pimpinan atas, menengah dan bawah di PT PLN (Persero) APJ Surakarta mayoritas mengakui bahwa iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja pimpinan dalam mewujudkan misi perusahaan sangat ditentukan dengan adanya iklim komunikasi yang kondusif serta kerja pimpinan sebagai tim yang kompak sehingga berimplikasi positif terhadap keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan *Good Corporate Government*. Hal

tersebut juga dilatarbelakangi dengan adanya sikap kepemimpinan yang memegang teguh unsur keteladanan selain juga profesionalisme.

Mayoritas informan mengakui bahwa iklim komunikasi di lingkungan kerja merupakan salah satu factor yang cukup berpengaruh terhadap kinerja atau motivasi kerja. Iklim komunikasi yang kondusif dan menyenangkan akan berimplikasi positif terhadap meningkatnya motivasi kerja dalam mendukung terwujudnya tekad perusahaan dengan berpedoman pada rumus-rumus yang dimiliki oleh PLN, yaitu dalam kinerjanya selalu mengacu pada Manajemen Unjuk Kerja (MUK), Standar Operasional Prosedur (SOP) dan senantiasa dilandasi oleh Budaya Perusahaan yang mengawal terwujudnya misi perusahaan dengan baik dan benar.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arni, Muhammad. (2005). *Komunikasi organisasi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Golhaber, Gerald, M. (1993). *Organizational communication*. Fifth Edition. Dubuque, Iowa: WCB Publisher .,
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurul B, Euis. (2007). Iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Komunikologi Vol.4 No.2* September 2007
- Pace, R, Wayne & Don F, Faules. (2010). *Organizational communication*. New Jersey: Prentice Hall
- Pawito. (2007). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Ruslan, Rosady. (1999). *Manajemen humas dan manajemen komunikasi, konsep dan aplikasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Santoso, Budi. (2008). Implementasi komunikasi organisasi internal di redaksi majalah Fahma Yogyakarta (ditinjau dari aliran informasi dalam organisasi). Skripsi Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Reksohadiprodjo, Sukanto., & Hani Handoko. (2001). *Organisasi perusahaan, teori struktur dan perilaku*. edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

- Sutopo HB. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press
- Wahyuningrum. (2008). Efektifitas saluran komunikasi organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan No.01/ThIV/April/2008*
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi, teori, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Buku Saku Pelayanan. (2007). *Sejarah singkat terbentuknya perusahaan umum listrik negara*. Edisi 3, tanggal 1 Juli 2007. PT PLN (Persero) Area Pelayanan & Jaringan Surakarta.
- Journal "ELEKTRIKA". (2008). PT PLN (PERSERO) DISJATENG DIY. Edisi 129, 6 Juli Tahun 2008
- Journal "ENERGI". (2008). PT PLN (PERSERO) PUSAT. Edisi Juni tahun 2008.
- Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor: 005.K/DIR/2006, tanggal 4 Januari 2006, tentang: Wewenang kepegawaian di Lingkungan PT PLN (Persero).
- Keputusan General Manager Nomor. 042.K/021/PD.11/2001, tanggal 10 April 2001, tentang: Penetapan Organisasi Unit Pelayanan DI Lingkungan PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa tengah & Yogyakarta.
- Media Data Riset. 2008. "*Progres Crash Program dan Peluang Bisnis Kelistrikan Nasional*", Media Data Riset, PT, <http://mediadata.co.id>, Generated: 30 Agustus 2008.
- PT PLN (Persero). 2003. *Budaya Perusahaan*. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY, Semarang.
- PT PLN (Persero). 2006. *Uraian Jabatan Area Pelayanan dan Jaringan*. (APJ). PT PLN Distribusi Jawa Tengah & DIY.