

Gambaran Komunikasi Pemimpin sebagai Bagian dari Komunikasi Organisasi

Christine Natalia & Rayini Dahesihsari

Magister Psikologi Profesi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya,
Jakarta, Indonesia

Corresponding Author: christine.natalia@gmail.com, ray.dahesihsari@atmajaya.ac.id

Abstract

Organizational communication has a substantial function to ensure good coordination for achieving organizational effectiveness. Leaders' communication is an important aspect of organizational communication, since the way leaders convey their messages would create framing and meaning for their employees about their jobs, their relations with other parts of the organization, and the working climate. The meaning that employees perceive would have impact on their motivation and involvement to the job and the organization. When the formal system of organizational communication has not been established yet, employees tend to rely on information from their direct leaders. This study aims to explore the description of leaders' communication as a part of organizational communication on PT AV, which has just developed the formal working system with the limited number of employees. Six leaders from different managerial levels participated to be interviewed in this study which is using a qualitative approach. Data was analyzed using theoretical framework of leaders' communication from Johansson, Miller and Hamrin (2014), includes initiating structure, facilitating work, relational dynamic, and representing unit. The results showed that participants did not intensively communicate with their staff regarding the structure of the staff tasks. Participants more relied on SOP and annual meeting. While SOP and job description was not well established yet, the participants' lack of communication on structuring the staff tasks would potentially create lack of roles and job clarity for staff. Other interesting result was that participants developed their staffs by giving challenging tasks. However, they did not explicitly say to their staff about the intended meaning and impacts of giving the tasks. Participants also did not know how their staffs perceived about the tasks. Because there was no open communication on the reason of giving challenging tasks, it was potentially perceived by staff as additional burden for them. The findings indicated leaders' communication was not supported the formal organizational communication system which was not optimally established yet in the organization. This would potentially create unclear and ambigu information received by staff.

Keywords: *leaders' communication; organizational communication; qualitative approach*

PENDAHULUAN

Komunikasi adalah salah satu aktivitas utama dalam organisasi yang berfungsi mengkoordinasikan berbagai elemen untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Dengan kata lain, komunikasi merupakan benang merah yang menghubungkan berbagai fungsi dalam sebuah organisasi (Luthans, 2011). Miller (2015) merumuskan empat aspek dari komunikasi: isi atau konten dari komunikasi, arah komunikasi, saluran atau media komunikasi, dan gaya komunikasi. Keempat aspek ini mencakup semua aspek yang terdapat dalam proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi baik komunikasi internal maupun eksternal.

Efektivitas komunikasi organisasi secara keseluruhan banyak bergantung pada komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini disebabkan karena organisasi membutuhkan pemimpin untuk menentukan visi ke depan dan menginspirasi anggota untuk mencapai visi tersebut. Selain itu, organisasi membutuhkan manajer untuk membentuk rencana yang rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi kegiatan operasional rutin (Robbins & Judge, 2017). Cummings dan Worley (2009) mendefinisikan *leadership* atau kepemimpinan sebagai sebuah proses memengaruhi yang dilakukan ketika sumber daya baik berbentuk institusi, politik, psikologis, dan sebagainya digunakan untuk membangkitkan, mengikat, dan memuaskan keinginan pengikutnya. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian dari

sebuah visi atau serangkaian tujuan. Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, salah satu aspek yang paling penting adalah bagaimana atasan berkomunikasi dengan anak buahnya. Hal ini tercermin pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin menghabiskan 79 hingga 90 persen waktunya untuk berkomunikasi (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014).

Peran pemimpin semakin krusial dalam organisasi yang belum atau masih dalam proses membangun sistem dan struktur organisasi formal. Teori *organizational life cycle* (OLC) atau siklus hidup organisasi mengkaji tentang pengembangan organisasi dalam hal sumber daya internal, keuangan, ukuran organisasi, struktur, prioritas manajemen, dan lingkup jaringan usaha (Tam & Gray, 2016). Siklus hidup organisasi mengklasifikasikan organisasi dalam beberapa tahap siklus hidup atau pertumbuhan berdasarkan karakteristik dari organisasi tersebut di waktu tertentu. Hanks (dalam Lester, Parnell, & Carraher, 2003) menyimpulkan sebuah model yang menyatakan bahwa sebuah organisasi akan berkembang melalui lima tahap umum: *existence*, *survival*, *success*, *renewal*, dan *decline*. Pada tahap *entrepreneurial* atau *existence*, organisasi mulai berkembang dan berfokus pada kelangsungan hidup atau mengidentifikasi jumlah klien yang dibutuhkan untuk mendukung keberadaan organisasi. Pada tahap ini proses pengambilan keputusan juga dilakukan oleh satu atau sedikit individu. Dalam tahap kedua (*survival*) organisasi masuk ke tahap dimana organisasi mulai bertumbuh, mengembangkan beberapa struktur formal, dan menetapkan kompetensi khusus.

Obyektif dirumuskan secara rutin dengan tujuan utama mendapatkan keuntungan yang dapat melanjutkan operasional organisasi dan membiayai pertumbuhan organisasi agar tetap kompetitif. Tidak semua organisasi bisa berlanjut ke tahap *success*, pada kenyataannya banyak organisasi yang tetap berada dalam tahap *existence* dan *survival*. Pada tahap inilah sistem dan struktur baku dalam organisasi dibentuk agar pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

Organisasi yang berada dalam tahap *existence* dan *survival* masih dalam proses pembenahan struktur dan belum memiliki sistem baku untuk menjalankan fungsi dalam organisasi. Dalam situasi tersebut, peran komunikasi organisasi terutama komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi sangat penting. Atasan langsung menjadi figur kunci tempat karyawan mendapatkan segala bentuk informasi tentang perusahaan dan pekerjaannya. Dalam konteks tersebut karyawan lebih banyak bergantung pada atasan untuk mendapatkan informasi mengenai cara bekerja, perilaku dan pencapaian yang diharapkan dalam bekerja terutama ketika perusahaan tersebut memiliki budaya kekeluargaan. Erben, Schneider, & Maier (2016) telah menelaah penelitian-penelitian terdahulu dan menemukan hubungan antara *leadership communication* dengan berbagai hasil seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja bawahan.

Kemampuan atau kompetensi komunikasi atasan dapat digambarkan melalui konsep *communicative leadership*. Konsep *communicative leadership* awalnya digunakan oleh grup Volvo untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan komunikasi dalam internal organisasi

(Nordblom & Hamrefors, dalam Hamrin 2016). Berdasarkan kajian pada berbagai penelitian sebelumnya terkait *communicative leadership*, Johansson dkk (2014) merumuskan 4 kategori perilaku *communicative leadership*. Pertama adalah *initiating structure*, dimana pemimpin menetapkan tujuan dan menjelaskan ekspektasi serta merencanakan pengerjaan tugas dan menentukan anak buah yang mengerjakannya. Kedua adalah *facilitating work*, dimana pemimpin melakukan *coaching* dan pelatihan kepada anak buah untuk mendukung pengembangan kinerja dan pengelolaan diri yang lebih baik. Pemimpin juga memberikan umpan balik kepada anak buah terkait kinerjanya. Ketiga adalah *relational dynamics*, ketika pemimpin bersikap terbuka kepada anak buahnya, menunjukkan dukungan dan dapat dijangkau ketika menemui hambatan. Terakhir adalah *representing unit*, dimana pemimpin aktif dalam melakukan pengawasan kepada anak buahnya sehingga dapat menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh bawahan dan memperjuangkan kepentingan anak buahnya.

Dalam memimpin, perilaku komunikatif menjadi tolak ukur bagi karyawan, manajer, dan orang luar untuk menilai keefektifan dari pemimpin tersebut. Johansson (2015) menemukan bahwa *communicative leadership* yang dilakukan oleh atasan berdampak pada beberapa hal, seperti *engagement* dan *empowerment* dari anak buah. Selain itu juga terlihat dampak positif pada level organisasi. Beberapa hasil yang terlihat seperti kesesuaian kinerja dengan strategi, tercapainya tujuan, keefektifan, budaya organisasi, berkurangnya

absensi dan *turnover*, dan meningkatnya keuntungan dan tingkat kompetitif.

Pada kenyataannya tidak semua atasan merupakan komunikator yang kompeten atau setidaknya terdapat perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan tentang kemampuan komunikasi atasan. Penelitian yang dilakukan oleh Conger (dalam Barrett, 2006) tentang bagaimana manajer mempersepsikan dirinya menemukan bahwa sebagian besar manajer menilai terlalu tinggi kemampuan dirinya. Perbedaan persepsi ini dapat menimbulkan dampak pada aspek yang berhubungan dengan komunikasi, seperti kepuasan kerja (Erben dkk, 2016). Atasan dapat berpendapat bahwa dirinya adalah komunikator yang baik, namun bawahan dapat berpandangan berbeda. Salah satu contoh adalah fungsi delegasi yang dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin menggunakan delegasi tidak hanya sebagai tanda rasa percaya dan dukungan kepada anak buahnya, namun juga untuk mengindikasikan bahwa mereka dapat mengelola tugasnya sebagai pemimpin (Drescher, 2017). Akan tetapi di sisi lain, karyawan dapat menganggap delegasi hanya merupakan sebuah cara pemimpin untuk mengurangi beban kerjanya.

Gambaran di atas sesuai dengan data yang didapatkan dari penelitian awal pada karyawan dari PT. AV. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan *leadership communication* yang diterjemahkan dalam perilaku kepemimpinan komunikatif yang dilakukan oleh para pemimpin. Penelitian ini akan untuk mengelaborasi gambaran komunikasi pemimpin tersebut sebagai bagian dari komunikasi organisasi di PT AV, perusahaan yang sedang mengembangkan sistem kerja

formal dengan jumlah karyawan yang masih terbatas.

METODE

Pendekatan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk dalam *applied research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji teori dan pengetahuan dasar pada penerapannya di kehidupan nyata sehari-hari (Patton, 1990). Penelitian akan mengeksplorasi pengalaman dan pandangan *communicative leadership* yang dilakukan oleh pemimpin di lapangan dengan menggunakan kerangka teori *communicative leadership* yang dirumuskan oleh Johansson, Miller, & Hamrin (2014). Pendekatan kualitatif diharapkan dapat menggambarkan *Leaders' Communication* atasan di PT. AV berdasar empat perilaku *communicative leadership*. Metode kualitatif digunakan karena dapat melihat lebih dalam pengalaman, opini, perasaan dan pengetahuan yang dimiliki langsung oleh partisipan (Patton, 1990).

Partisipan Penelitian

Seluruh pimpinan di PT. AV yang terdiri dari Direksi, Manajer dan kepala departemen dari berbagai bidang berjumlah enam orang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilaksanakan dengan melakukan wawancara kepada *top* dan *middle management* di PT. AV. Panduan wawancara disusun berdasarkan empat aspek perilaku komunikasi pemimpin berdasarkan kerangka teori yang dirumuskan oleh

Johansson, Miller, & Hamrin (2014), yang terdiri atas *initiating structure*, *facilitating work*, *relational dynamic*, dan *representing unit*.

komunikasi pemimpin di atas. Tema yang ditemukan pada seorang partisipan diperbandingkan dengan tema yang muncul dari partisipan lain untuk diidentifikasi kekhasan dan pola yang sama yang muncul.

Metode Analisa Data

Data dianalisa berdasarkan tema-tema yang menonjol mengikuti kerangka teori

HASIL

Data Demografis Partisipan

Partisipan wawancara berjumlah enam orang dengan deskripsi sebagai berikut:

Tabel 1

Deskripsi umum partisipan

Inisial	Jenis Kelamin	Jabatan	Masa Kerja	Jumlah bawahan
GS	Laki-laki	Business Development Dept. Head Investment Risk Dept. Head	4 tahun	5
YS	Laki-laki	Account Development Dept. Head	14 tahun	3
TA	Laki-laki	Investment Dept. Head	1 tahun	6
KI	Laki-laki	Recovery Management Dept. Head	21 tahun	1
IW	Laki-laki	Finance & Accounting Dept. Head Human Capital & GA Dept. Head	3 tahun	4
UB	Laki-laki	Director	21 tahun	2

Initiating Structure

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan gambaran bahwa lima dari enam pemimpin memandang pemberian informasi terkait visi, misi, dan tujuan pekerjaan sudah cukup dilakukan pada meeting rutin tahunan.

“Oh selalu, harus ada penjelasan itu. Terutama di review tahunan, setahun sekali kan kita bikin tahun berikutnya, harus ada penjelasan yang clear ke mereka sehingga mereka bisa membuat suatu activity plan dan target yang clear yang sudah disepakati.

Oke ya target kamu tahun ini adalah ini, tahapannya ini, kalau ada kesulitan ya diskusi nanti setiap saat di review weekly, daily gitu kan. Monitoring selalu dilakukan.”

(Bapak UB, Direktur)

Beberapa departemen mengungkapkan hal serupa karena menurut mereka, perusahaan tempat mereka bekerja tidak besar dan sumber daya manusianya pun terbatas. Tidak perlu ada pengalokasian tugas dari atasan dalam kelompok karena masing-

masing karyawan memiliki tugasnya sendiri sesuai dengan jabatannya. Cara menjalankan tugasnya juga sudah tertuang dalam SOP yang dibuat oleh karyawan bersangkutan serta direview oleh atasan.

Umumnya para atasan juga tidak menetapkan ekspektasi yang jelas kepada anak buahnya terkait kualitas, produktivitas, dan profesionalisme kerja. Sebagian besar merasa tidak perlu menjelaskan kembali mengenai ekspektasi akan kualitas, produktivitas dan profesionalisme karena hal tersebut juga sudah tercakup dalam rapat besar, KPI, dan SOP yang dimiliki oleh karyawan. Anak buah dianggap sudah memahami target yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya serta hal-hal lainnya terkait pekerjaan mereka sehingga mereka dibebaskan menjalankan sesuai dengan caranya sendiri sebelum direview oleh atasan.

Para atasan menginformasikan kejadian dan kegiatan dalam organisasi dengan tujuan untuk mencegah munculnya kesalahpahaman yang berujung gosip antar karyawan.

“Ya simpelnya kan kita menghindari isu aja. Kalau orang sudah berprasangka jelek, oh ini kenapa nih, ... Karena jangan sampai di bawah jadi resah, karena kan kalau di bawah resah jadi negative thinking macem-macem, kita usahakan ya ga begitu, ya lebih baik kita mengatakan simple yang biasa aja ga usah deep ke dalam tapi poin nya clear”

(Bapak IW, Head of Accounting & Human Capital Department)

Partisipan juga mengemas pemahaman akan informasi di organisasi agar bersifat positif untuk menjaga semangat kerja anak buahnya. Pengemasan atau penyampaian yang berbeda ini dianggap penting oleh para atasan karena berdampak pada mental anak buahnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Terlepas dari

adanya potensi hambatan yang mungkin terjadi, sudah menjadi tugas atasan untuk menggiring fokus anak buahnya kepada alternatif yang bersifat positif agar mereka tetap memiliki sudut pandang positif dan semangat dalam bekerja.

Facilitating Work

Berdasarkan wawancara terlihat bahwa para partisipan berusaha untuk melatih anak buahnya untuk menjadi mandiri dan berkembang dengan cara memberikan tugas yang lebih menantang.

“Apresiasi formal ya saya selalu kasih kerja tambahan, kerjaan saya, saya kasih ke dia. Jadi dia ada benefitnya juga, dia ngerasa beda dengan temennya yang lain, sekarang gini, saya bilang ke mereka, kalau kamu sudah terbiasa mengerjakan pekerjaan saya, saat ada promosi, dari beberapa kandidat pertanyaan yang akan ditanya ya mengenai pekerjaan saya, yang biasa mengerjakan pasti lebih paham”

(Bapak TA, Head of Investment Department)

Pemberian tugas dilakukan oleh para atasan dengan harapan mempersiapkan mereka untuk mendapat tanggung jawab yang lebih besar di masa depannya. Selain itu, umumnya pemimpin menyampaikan arahan dan membimbing anak buah hanya ketika mereka menemui hambatan. Pemberian umpan balik dan arahan dilakukan sebagai cara atasan mengawasi kinerja anak buahnya untuk memastikan target dapat tercapai. Bimbingan yang diberikan juga bergantung pada karakteristik dan kemampuan anak buah yang bersangkutan

Relational Dynamics

Semua pemimpin setuju bahwa hubungan yang baik diperlukan agar suasana kerja dapat berjalan dengan kondusif.

“Hubungan baik itu sangat penting. Kalau namanya mulut kan lidah tak

bertulang. Kita bisa selip kata atau ucapan yang bisa melukai hati. Ini yang akhirnya hubungan kerja jadi ga enak. Ujungnya ya fatalnya target kerja kita mungkin ga akan tercapai. Karena kerja udah ga enak, makanya hubungan baik rekan kerja itu saya berusaha, dengan bercanda.”

(Bapak KI, Head of Recovery Management Department)

Sebagian besar partisipan sepaham bahwa untuk membangun relasi yang baik antar atasan bawahan, dibutuhkan banyak interaksi antar atasan bawahan dan tidak selalu seputar pekerjaan, namun berbagai hal di luar pekerjaan. Masa kerja juga ternyata memiliki pengaruh dalam kualitas hubungan atasan bawahan, ada karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun di PT. AV, namun ada juga yang masih baru. Terlepas dari posisi sebagai atasan, salah satu partisipan menganggap karyawan yang sudah lebih dulu bekerja di PT. AV mungkin merasa dirinya lebih mengenal situasi kantor sehingga kurang terbuka pada orang-orang baru meskipun orang tersebut adalah atasan langsungnya

Representing Unit

Berdasarkan wawancara, didapatkan bahwa semua partisipan mengungkapkan hal serupa. Sebagian besar keputusan yang diambil memang dilakukan oleh mereka yang berperan sebagai atasan. Meskipun demikian, proses pengambilan keputusan itu sendiri melibatkan karyawan lewat diskusi yang sering dilakukan. Seluruh pemimpin setuju bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan anak buah, meskipun keputusan akhir tetap diambil oleh atasan. Para pemimpin juga tidak segan turut membantu anak buahnya bila dihadapkan pada situasi mendesak mendekati tenggat waktu penyelesaian tugas.

“Di sini apapun bukan satu orang ya. Jadi apapun menggali dari bawah, dari mereka usulannya seperti apa, jadi dilibatin, dibuat timnya, dievaluasi yang lama kayak apa dan yang baru kayak apa. Kalau sudah clear, dibuat proposal baru diajukan. Lalu lihat di policy seperti apa. Jadi ya hasil bersama”

(Bapak UB, Direktur)

Selain itu, usaha para atasan untuk mengupayakan kepentingan anak buahnya dilakukan dengan cara yang berbeda-beda oleh para partisipan. Sebagian besar menyatakan pengajuan untuk kenaikan tingkat atau promosi, namun ada juga partisipan yang mengusahakan perbaikan atau peningkatan fasilitas kerja untuk memudahkan proses kerja anak buahnya.

Analisa Tambahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan yang kemudian dikaitkan dengan data wawancara awal dari anak buahnya, didapatkan gambaran bahwa setiap partisipan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan hal ini terlihat pada cara pendekatan mereka kepada bawahannya. Hal ini dirasakan oleh para karyawan yang beberapa kali mengalami perubahan atasan karena perubahan struktur dalam perusahaan. Mereka berusaha menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan atasan dan mengharapkan informasi yang lebih tepat dan jelas terkait pekerjaan mereka. Salah satu karyawan mengungkapkan bahwa atasan yang menurutnya cukup baik bila dibandingkan dengan yang lain adalah Bapak YS. Hal ini disebabkan karena pendekatan yang dilakukan oleh Bapak YS lebih cenderung seperti *mentoring* sehingga ia merasa lebih nyaman dan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk bekerja.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran *leadership communication* berdasarkan perilaku *communicative leadership* dari sudut pandang atasan yang melakukannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin berpandangan telah menyampaikan pesan sesuai fungsi komunikasi pemimpin yaitu *initiating structure, facilitating work, relational dynamic, dan representing unit*, meskipun demikian makna dan dampaknya tidak sesuai dengan apa yang diterima karyawan. Para anak buah mengharapkan atasan untuk lebih mengkomunikasikan hal-hal yang diperlukan agar mereka dapat melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Dalam teori Johansson dkk (2014) mengenai dasar *communicative leadership* disebutkan pemimpin komunikatif menyadari bahwa *framing* mereka tentang tujuan organisasi, proses dan peristiwa penting bagi orang lain dan memengaruhi keputusan, perilaku komunikasi dan tindakan mereka. Pemimpin secara sadar merencanakan dan mencari umpan balik mengenai *framing* mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya interaksi dua arah dan kesediaan menerima umpan balik dari pemimpin agar dapat secara efektif memberikan makna dan dampak yang diharapkan dari pesan dan informasi yang disampaikan dalam komunikasi pemimpin.

Penley dan Hawkins (dalam De Vries dkk, 2009) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada manusia sangat berhubungan dengan komunikasi karena menyatu dengan kepedulian personal dan kehangatan. Sementara kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih fokus pada isi dari informasi itu sendiri dibandingkan dengan gaya komunikasi. Dalam konteks PT. AV, budaya kekeluargaan membuat suasana kerja lebih hangat dan komunikasi juga dilakukan secara

bebas. Di sisi lain, informasi mengalir tanpa adanya jalur formal dan menimbulkan kurangnya kejelasan makna dan sumber informasi yang spesifik, baik mengenai orang yang harus dituju atau informasi yang seharusnya disampaikan. Komunikasi sudah dilakukan namun belum secara efektif.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa penting untuk para partisipan sebagai pemimpin dan atasan di PT. AV untuk lebih menyadari seberapa besar peran komunikasi yang dilakukan dan kesediaan untuk menerima serta secara aktif mencari umpan balik karena disitulah peran mereka sebagai sumber informasi dalam organisasi. Pemberian informasi yang tepat dalam menjelaskan situasi dan latar belakang suatu keputusan atau tindakan dalam perusahaan dapat memberikan *insight* kepada karyawan mengenai kejelasan akan peran mereka dalam organisasi dan target yang harus dicapai serta cara mencapainya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari De Vries, dkk (2009) bahwa ketepatan dan dukungan dari pemimpin adalah prediktor penting untuk pengumpulan pengetahuan anak buah kepada atasannya. Ketepatan atau komunikasi yang terstruktur dianggap sebagai kemampuan komunikasi yang penting dalam proses supervisi oleh atasan. Gaya kepemimpinan setiap partisipan sebagai atasan memang berbeda-beda, namun kemampuan komunikasi yang baik tetap dapat disesuaikan dengan gaya kepemimpinan masing-masing.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah pemimpin berpandangan telah menyampaikan pesan sesuai fungsi komunikasi pemimpin yaitu *initiating structure, facilitating work, relational dynamic, dan representing unit*, sesuai dengan gaya pendekatannya masing-masing namun makna dan dampaknya tidak sesuai dengan apa yang diterima karyawan. Selain

itu, dari empat kategori perilaku *communicative leadership*, kategori *initiating structure* memiliki *gap* yang paling terlihat jelas. Hal ini terlihat dari adanya perbedaan pandangan dari atasan dan anak buahnya terkait kualitas dan kuantitas informasi terkait pekerjaan yang perlu diinformasikan kepada anak buah. Hasil dari penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan, pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan kesan mendalam pada partisipan, meskipun demikian hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan karena jumlah partisipan yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385-390.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change* (9th Ed.). Australia: Mason.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = communication? The relations of leader's communication style, knowledge sharing, and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367 – 380.
- Drescher, G. T. M. (2017). Delegation outcomes: Perceptions of leaders and follower's satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1).
- Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. (2016). In the ear of the beholder: self-other agreement in leadership communication and its relationship with subordinates job satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 1-25. DOI: 10.1177/2329488416672431
- Hamrin, S. (2016). Communicative leadership and context. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3). 371-387.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: a framework for analyzing and developing leader's communication competence. *Corporate Communication an International Journal*, 19(2). 147-165.
- Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership. In A. Melo et al. (Eds.), *Organisational and strategic communication research: European perspective II*, 85-110. Portugal: CECS.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Lester, D. L., Parnell, J. E., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five stage empirical stage. *The Internatinal Journal of Organizational Analysis*, 11(4). 39-354.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach* (12th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes* (6th Ed.). USA: Wadsworth.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Tam, S. & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.