

MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMUNIKASI DAN MOTIVASI PECAWAI

Oleh : Deni Supardi Hambali *

ABSTRAK

Komunikasi dan motivasi ibarat dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan organisasi. Organisasi tanpa komunikasi ibarat tubuh yang kekurangan darah, Organisasi tanpa motivasi, ibarat tubuh yang kekurangan energi. Tubuh yang kekurangan darah mengakibatkan kekurangan energi yang menyebabkan tubuh terasa lemah, lemas dan tanpa semangat. Sehingga boleh dikatakan bahwa komunikasi – motivasi – organisasi merupakan segitiga manajerial yang sangat memungkinkan tercapainya kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai sebagai anggota dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2004:67). Komunikasi dan motivasi merupakan suatu *conditio sinne quanon*, syarat mutlak bagi seorang pemimpin dalam menggerakkan para pegawainya sehingga roda organisasi dapat berjalan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kata Kunci: Kinerja, Komunikasi, dan Motivasi Pegawai.

PENDAHULUAN

Aset organisasi paling berharga yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut alias para pegawai yang menjadi anggota organisasi.

Handoko (2003:10) menjelaskan, esensi manajemen pada dasarnya adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling*. Dengan kata lain bahwa esensi manajemen lebih menekankan pada aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil. Pada dasarnya pendekatan Sumber Daya Manusia menekankan pada pendapat, bahwa manusia adalah titik pusat dari segalanya demi keberhasilan setiap usaha yang akan dilakukan, sehingga tenaga manusia baik pikiran, kreativitas dan daya cipta yang merupakan cerminan mutu manusia, harus dapat diupayakan serta digunakan seoptimal mungkin untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah komunikasi dan motivasi kerja.

Rogers mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam (Cangara, 2004:19). Hubungan individu berupa pertukaran informasi ataupun bentuk komunikasi informal lainnya antar sesama pegawai bagian satu dengan bagian lainnya jarang terjadi, karena terbatasnya hubungan dan beda domisili, jarang melaksanakan rekreasi bersama, jarang bertemu dalam forum *employee meeting* dengan pihak pimpinan, sehingga ada sebagian besar pegawai yang belum saling kenal secara *face to face* maupun dengan pihak pimpinan. Hambatan komunikasi lain yang sering ditemui bila suatu saat terjadi masalah dan membutuhkan keputusan manajemen sendiri bila suatu saat ingin menyampaikan informasi-informasi yang berkaitan dengan pihak mitra kadang-kadang sering tertunda. Sedangkan fungsi

yang menjembatani dan mengakomodir keinginan, keluhan, dan aspirasi karyawan, memotivasi semangat kerja, meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja masih belum optimal.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001). Hakim (2006). menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

PENTINGNYA KOMUNIKASI

Komunikasi secara umum dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian dan penerimaan pesan dari komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu sehingga menghasilkan efek-efek tertentu. (Joseph A. DeVito: 2011) bahkan memberikan definisi komunikasi dengan pendekatan interaktif yang menyebutkan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (noise), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. (DeVito, 33, 1996). Berdasarkan definisi tersebut, maka komunikasi memiliki beberapa unsur:

- Pengirim pesan (Komunikator)

- Penerima pesan (Komunikan)
- Pesan
- Gangguan
- Konteks
- Efek
- Feedback

Komunikasi melibatkan pengirim pesan dan penerima pesan. Ada sebuah proses mengirimkan pesan dengan menggunakan sarana tertentu. Penerima pesan juga memerlukan waktu untuk memahami pesan yang disampaikan, bukan sekedar melihat atau mendengarkan apa pesannya. Faktor gangguan dalam komunikasi bisa terjadi pada level mana saja. Pengirim pesan bisa salah memilih kata-kata, atau penerima pesan salah mengartikan pesan akibat kata-kata yang terlalu ambigu (*semanticnoise*).

Proses komunikasi melibatkan individu-individu yang pada kenyataannya memiliki *Filed of experience and frame of reference* (paduan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang) yang berbeda satu dengan lainnya. *Frame of reference* tersebut akan mempengaruhi proses penerimaan atau pemaknaan informasi (persepsi) yang dikirimkan. Sebuah informasi akan diinterpretasi atau dimaknai tidak persis sama oleh masing-masing individu. Bahkan oleh orang yang sama, apabila informasi yang diberikan dalam waktu yang berbeda maka belum tentu persis sama dimaknai oleh orang tersebut. Jadi pada intinya dalam berkomunikasi perlu diperhatikan bagaimana agar informasi yang dikirimkan oleh si pengirim (komunikator) maknanya tersampaikan atau relatif sama dengan apa yang diterjemahkan oleh si penerima (komunikan), sehingga tidak terjadi apa yang dinamakan *miscommunication, misunderstanding, misperception*, dan

lain sebagainya.

Seorang pimpinan organisasi dapat saja menyampaikan ratusan informasi, tetapi tidak akan terjadi komunikasi hingga setiap informasi tersebut diterima, dibaca, dan dipahami. Kesimpulannya, bahwa komunikasi adalah apa yang dipahami penerima, bukan apa yang dikatakan oleh sipengirim. Oleh karena itu, menurut Berlo (1960) dalam rangka mengirimkan pesan kepada seseorang sehingga pesan tersebut dimaknai relatif sama dengan yang diinginkan, komunikator perlu menselaraskan pesan yang disampaikan dengan *frame of reference* penerima pesan atau dengan kata lain seorang komunikator harus memiliki *emphatic skill*.

Disini kita bisa melihat bahwa komunikasi adalah sesuatu yang penting namun hal itu tidaklah mudah dilakukan. Pelaku komunikasi harus mempelajari faktor-faktor psikologis tentang dirinya dan komunikannya terutama memahami *frame of reference* dan *field of experience*. Sekilas memang kedengarannya terlalu rumit, bahwa untuk berkomunikasi saja seseorang harus belajar tentang psikologi. Tetapi, pemahaman psikologis itu memang penting untuk dipelajari, karena manusia sebagai pelaku komunikasi memiliki natur-natur (sifat-sifat) tertentu. Beberapa natur manusia antara lain adalah sebagai berikut:

1. Natur manusia yang pertama adalah selalu ingin menjadi yang utama dan ingin menjadi pemenang. Pengakuan untuk menjadi yang paling utama yang diberikan oleh pengikut dapat berupa penghargaan, ucapan terima kasih, tepukan dibahu, sampai berupa reward yang sifatnya finansial. Seorang pengikut atau pegawai berprestasi yang berharap mendapat penghargaan berupa kenaikan gaji akan kecewa bila diberi piagam penghargaan. Kemudian apabila ia berharap mendapat kenaikan pangkat namun malah

diberi kenaikan gaji, hal ini juga tidaklah tepat sasaran. Bagi sebagian orang, uang adalah motivasi utama, namun lebih banyak orang yang menganggap uang itu penting namun bukan yang utama.

2. Natur manusia yang kedua adalah bahwa manusia memiliki perasaan ingin tahu. Keingintahuan yang tidak terpenuhi menghasilkan rasa penasaran dan curiga. Perbedaan di antara kedua hal tersebut adalah kualitas kepercayaan. Rasa penasaran timbul karena ada kepercayaan bahwa diri seseorang dan pemimpinnya sama-sama tidak mengetahui sebuah fenomena tertentu, dan keduanya akan berusaha mencari informasi. Sedangkan rasa curiga mengandung tendensi ketidakpercayaan bahwa ada sebuah hal yang ditutupi oleh pihak yang lain. Komunikator yang baik akan mengajak para pengikutnya untuk mengungkapkan hal-hal yang tersembunyi bersama-sama. Ia juga akan menghilangkan rasa curiga di dalam kelompoknya dengan mengajak orang lain untuk saling membuka diri dalam porsi yang tepat.

3. Natur manusia yang ketiga adalah sulit menerima hal yang negatif. Hal negatif tersebut dapat berupa teguran, kritik, dan bisa juga berupa larangan. Walau begitu, sesuatu hal bisa dianggap negatif bagi kelompok tertentu, namun belum tentu negatif bagi kelompok lainnya. Manusia lebih mampu menerima pernyataan positif daripada pernyataan negatif.

Komunikator yang baik mampu mengkomunikasikan hal-hal dengan tujuan positif dengan cara berekspresi yang juga positif. Kemampuan berkomunikasi yang baik menimbulkan efek yang baik pula.

PERLUNYA MEMAHAMI MOTIVASI MANUSIA

Faktor yang paling penting untuk memahami terjadi pergerakan dalam organisasi adalah mampu memahami motivasi sebagai faktor yang menggerakkan manusia. Samsuddin (2006:281) mendefinisikan motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Tindakan yang dilakukan manusia memiliki alasan. Motivasi berfungsi sebagai pemicu tindakan, di mana tindakan itu memiliki dampak jangka pendek maupun jangka panjang.

Berbeda dengan hewan yang segala tindakannya didasari alasan-alasan atau natur untuk *survival* (mempertahankan kelangsungan hidupnya), manusia sebagai makhluk yang berakal budi memiliki alasan yang lebih dalam.

Motivasi merupakan awal dari suatu aktivitas kejiwaan manusia yang diawali dengan suatu kondisi sadar dan terjaga. Motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia. Motivasi memiliki tiga komponen utama, yaitu Kebutuhan, Dorongan, dan Tujuan.

MOTIVASI YANG DIPENGARUHI KEBUTUHAN

Teori tentang Kebutuhan Manusia dikemukakan oleh banyak ahli. Salah satu dari teori tersebut adalah teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow, yang bertumpu pada psikologi humanistik. Maslow membagi kebutuhan manusia dalam tingkatan-tingkatan kebutuhan yang terdiri dari: kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), kebutuhan sosial

(*social needs*), kebutuhan harga diri (*esteem needs*), kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization needs*).

Secara umum teori kebutuhan ini menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi. Tetapi meskipun suatu kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang, hanya intensitasnya lebih kecil. (wahjosumidjo:1987:185)

MOTIVASI YANG DIPENGARUHI DORONGAN

Teori Dorongan termasuk ke dalam kategori teori motivasi dengan pendekatan behavioristik. Pada teori ini, peran kondisi-kondisi eksternal atau faktor-faktor lingkungan mendapat perhatian khusus.

Menurut Clark Hull, teori dorongan pada dasarnya adalah model *survival* yang berpijak pada asumsi bahwa motivasi berkembang untuk memenuhi kebutuhan organisme dan memungkinkan organisme bisa memelihara kelangsungan hidupnya. Kebutuhan-kebutuhan organisme adalah penyebab munculnya dorongan yang memicu tingkah laku untuk mengembalikan keseimbangan fisiologis organisme.

Dorongan bisa diartikan sebagai kesatuan atau kumpulan energi yang bisa mengaktifkan baik berbagai tingkah laku instingtif maupun berbagai tingkah laku yang dipelajari.

MOTIVASI YANG DIPENGARUHI TUJUAN ATAU INSENTIF

Teori motivasi yang dipengaruhi dorongan populer untuk menjelaskan motivasi tingkah laku. Namun, teori tersebut tidaklah

lengkap, karena teori tersebut mencakup peran faktor internal atau dorongan dan mengabaikan peran eksternal untuk mengaktifkan tingkah laku. Berawal dari hal tersebut, muncullah teori yang disebut dengan teori motivasi tujuan atau insentif, yang penelitiannya pernah dilakukan oleh Crespi. Dalam eksperimennya⁹, Crespi melatih sejumlah tikus untuk berjalan melalui lorong-lorong dalam kotak eksperimen. Apabila tikus-tikus itu berhasil melalui jalur yang telah ditentukan, mereka memperoleh makanan. Eksperimen tersebut berhasil membuktikan bahwa motivasi yang muncul dapat dipengaruhi oleh adanya insentif. Hal ini melahirkan suatu teori baru yang menyatakan bahwa motivasi dapat timbul karena adanya tujuan yang ingin dicapai. Dalam eksperimen yang dilakukan oleh Crespi, tikus-tikus tersebut memiliki tujuan untuk mendapatkan insentif berupa makanan. Jadi motivasi insentif adalah pendorong utama bagi tingkah laku dan berkaitan erat dengan proses belajar respons-respons emosional yang dilakukan oleh organisme.

Beranjak dari pemahaman pentingnya komunikasi dan motivasi, bagaimana memanfaatkan serta mengaplikasikan antara pengetahuan dan ketrampilan komunikasi serta pemahaman motivasi dalam upaya mendorong para pegawai untuk mencapai suatu tujuan organisasi?

William Cohen dalam bukunya *The Art of the Leader*. Memberikan tips tips menarik yang berhubungan dengan penerapan komunikasi praktis dengan pengetahuan akan motivasi manusia. Tips-tips ini menarik untuk diperhatikan, meskipun tidak harus kita praktikkan seluruhnya.

Empat Cara Membuat Orang Mengikuti Anda

- Buatlah orang lain merasa penting.
- Kemukakan wawasan Anda,
- Perlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan.

- Ambillah tanggung jawab untuk tindakan Anda dan tindakan mereka yang berada dalam kelompok Anda.

Cara Mendorong Orang Lain Mengikuti Kepemimpinan Anda

- Pujilah mereka di depan umum dan kritiklah secara pribadi.
- Perhatikan sekeliling Anda supaya Anda benar-benar tahu apa yang terjadi.
- Ubah kompetisi menjadi sebuah kekuatan positif

Empat Strategi Pengaruh Dasar

- Bujukan.
- Perundingan.
- Keterlibatan.
- Pengarahan.

Tiga Pokok Strategi untuk Melibatkan Pengikut

- Berbagi informasi.
- Memberi kesempatan.
- Bekerja sama

Cara Memberi Motivasi kepada Mereka yang Anda Pimpin

- Kerjakanlah faktor-faktor yang paling penting lebih dulu.
- Perlakukan mereka yang Anda pimpin dengan penuh penghargaan.
- Buatlah pekerjaan Anda menjadi menarik.
- Selalu memberikan pengakuan kepada pekerjaan yang terbaik.
- Berikan kesempatan bagi mereka yang Anda pimpin untuk mengembangkan keahliannya.

PENUTUP

Kinerja dapat dipahami sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja

keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan kemampuan memahami dan mengelola motivasi pegawai dengan komunikasi yang baik.

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu bentuk dari motivasi yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. (Timpe, 1993 :3).

Dalam prakteknya kinerja tercapai dengan baik, karena pemimpin mampu menstimuli motivasi dengan komunikasi yang baik, yang ideal dengan kondisi organisasi.

Komunikasi bagi organisasi sama pentingnya seperti aliran darah

dalam tubuh manusia. Apabila manusia mengalami gangguan pada pembuluh darahnya (menyempit atau melebar) maka akan mengganggu efisiensi peredaran darah, begitu juga halnya dengan organisasi apabila terjadi gangguan dalam aktivitas komunikasinya maka akan mengakibatkan terganggunya efisiensi organisasi yang berarti menurunnya kinerja organisasi tersebut.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi ditegaskan oleh Koehler et al. (1976) bahwa dalam organisasi, komunikasi merupakan perekat yang mengeratkan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi merupakan sesuatu yang penting bagi kehidupan organisasi. Komunikasi dapat disamakan dengan oksigen atau sesuatu yang vital bagi kehidupan.

Apabila tidak ada komunikasi, tidak mungkin ada koordinasi dan kerja sama. Koordinasi dan kerjasama tidak mungkin dilakukan karena para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, atasan tidak dapat menerima informasi dan memberikan arahan serta instruksi. Kerja sama menjadi sesuatu yang mustahil tanpa komunikasi, karena para pegawai tidak dapat menyampaikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada rekan sekerja ataupun atasan. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan organisasi menjadi labil dan akhirnya runtuh (*collaps*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap aktivitas komunikasi, dengan cara-cara tertentu, akan mempengaruhi organisasi.

Komunikasi yang efektif akan mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai, karena pegawai yang mengerti dan memahami pekerjaannya akan lebih dapat bekerja dengan baik, meningkatkan motivasi, serta kepuasan kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Cangara, Hafied. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Cohen, Willian. 1990. *The New Art of The Leader*, Paramus, NJ. Prentice Hall.
- DeVito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi 5. KARISMA Publishing Group. Jakarta.
- Hakim, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen*, edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Esensi. Jakarta.
- Moekijat. 2001. *Dasar-Dasar Motivasi*. Penerbit Sumur, Bandung.
- Samsudin Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PUSTAKASETIA, Bandung.
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Penerbit Ghalia, Bandung.

* Penulis adalah Dosen Tetap pada Akademi Sekretari dan Manajemen Ariyanti