

**PENERAPAN KOMUNIKASI PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KARYAWAN
(Studi Kasus Komunikasi Organisasi di Divisi Corporate Secretary Kantor Pusat PT
Jasa Marga (Persero) Tbk.)**

Sri Wanda Ardalita

*PT. DOU Multimedia Jaya
sriwandaardalita@gmail.com*

Abstract: Essentially a leader has a regular language, good words integrated into the behavior and actions of delivery, direction and control. In the organization known as the art of leadership, meaning that every idea produced is clear and weighted, the application of transformational leadership communication in persuasive techniques. In The Five Canon of Rhetoric known as invention, arrangement, style, delivery, memory, this is in the direction of transformational leadership to the Vice President in the Corporate Secretary Division characterized by Charisma, Inspiration, Intellectual Stimulation, Individual Considerations. This leadership style can influence followers to do more than expected to maintain employee motivation. The collected data was obtained from interviews of 7 informants and documentation studies, with the Instrumental Study Case Study method, and using post-positivism paradigm and using the theory triangulation technique. The results, with the Five Canon of Rhetoric are very useful when applied to an organization as an encouragement of employees to make employees motivated because not only convey persuasive information but also for others are also willing to accept and take positive actions. So that, will be created a harmonious atmosphere between the subordinates as well avoid miss communication.

Keywords: Transformational Leadership Communication, Canons of Rhetoric, Employee Motivation

Abstrak: Pada hakekatnya pemimpin mempunyai keteraturan bahasa, tutur kata baik yang terintegrasi kedalam perilaku dan tindakan berupa penyampaian, pengarahan dan pengontrolan. Dalam organisasi dikenal dengan seni kepemimpinan, artinya setiap ide yang dihasilkan jelas dan berbobot, penerapan komunikasi kepemimpinan transformasional dalam teknik pembujuk-rayuan secara persuasif. Pada lima retorika canon dikenal dengan, penemuan (*invention*), penyusunan (*arrangement*), gaya (*style*), Penyampaian (*delivery*), Ingatan (*memory*), hal ini searah dengan kepemimpinan transformasional pada *Vice President* di divisi *Corporate Secretary* yang berkarakteristik Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual. Gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan hingga memelihara motivasi karyawannya. Data yang terkumpul ini diperoleh dari wawancara 7 narasumber dan studi dokumentasi, dengan metode studi kasus (*Case Study*) Instrumental menggunakan paradigma post-positivisme serta menggunakan teknik triangulasi teori. Hasil penelitian bahwa, dengan lima retorika canon sangat bermanfaat bila diterapkan pada sebuah organisasi sebagai penyemangat karyawan menjadikan karyawan termotivasi karena tidak hanya menyampaikan informasi persuasif akan tetapi agar orang lain juga bersedia menerima dan melakukan tindakan-tindakan positif sehingga akan terjalin suasana yang harmonis antara para bawahan serta menghindari terjadinya salah pengertian (*miskomunikasi*).

Kata Kunci: Komunikasi Kepemimpinan Transformasional, Retorika Canon, Motivasi Karyawan

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam membuat keunggulan kompetitif untuk berkembang pada organisasinya. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi, karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 1999:182). Paradigma baru

kepemimpinan saat ini adalah bagaimana para pemimpin berupaya dalam memotivasi karyawannya agar mau bekerja lebih keras dalam mencapai prestasi bahwa penerapan *transformational leadership* akan mempunyai dampak baik yang saling menguntungkan satu sama lain dari organisasi, pemimpin dan karyawan. Jenis kepemimpinan ini yang paling efektif karena pengikut terinspirasi, tertantang, dan merangsang untuk mengejar visi, bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang tercermin dari karakteristik “*Four I’s*” yaitu Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual, yang disebut juga sebagai kepemimpinan modern. Dalam pengoptimalan peran, komunikasi organisasi menuntut pemahaman cara-cara dan macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat, maupun dengan atasan.

Dengan bertutur, manusia mengungkapkan dirinya, mengatur lingkungannya, dan menciptakan budaya insani. Kemampuan bertutur atau berbicara bisa jadi merupakan bakat. Kepandaian bicara yang baik memerlukan pengetahuan dan latihan. Di sinilah retorika sebagai “ilmu berbicara” diperlukan oleh semua orang khususnya bagi seorang pemimpin. Retorika dalam Ilmu Komunikasi merupakan cara pemakaian bahasa sebagai seni yang didasarkan pada suatu pengetahuan atau metode yang teratur atau baik. Retorika dikenal sejak tahun 465 SM melalui makalah Corax yang berjudul “*Techne Lagon*” (Seni kata-kata), dimana pada waktu itu seni berbicara atau ilmu berbicara hanya digunakan untuk membela diri dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan tidak terlepas dari penerapan manajemen dan melakukan komunikasi yang efektif antara bawahan dan pimpinan, menggunakan (Five Canons of Rhetoric) *Rhetorica ad Herenium* untuk pertama kalinya menguraikan lima hukum retorika yaitu penemuan (invention), Pengaturan (Arrangement), Gaya (Style), Penyampaian (delivery) dan Ingatan (Memory) menjadikan prinsip – prinsip yang dimiliki bagi seorang pemimpin. Pada saat berbicara perlunya dalam membujuk karyawan, yang sesuai dengan retorika sebagai sebuah teknik pembujuk-rayuan secara persuasif untuk menghasilkan bujukan melalui karakter pembicara, emosi khalayak dan argument.

Suatu organisasi perlu juga memikirkan bagaimana agar informasi cepat sampai ke tujuan, terjamin sampai tujuan, tanpa adanya pengurangan dan penambahan yang dapat menyebabkan salah pengertian (*miss communication*) dala organisasi. Hal ini dilakukan agar mengurangi beberapa kasus yang terjadi pada divisi *Corporate Secretary* yaitu tidak terjalannya komunikasi yang lancar, dalam arti pesan yang di dapat salah pengertian (*miss understanding*). Oleh karena itu, sangat penting dalam meningkatkan pelayanan kepada investor bagi perusahaan publik dan menjadi cerminan dari kebijaksanaan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya agar terus menerus menjadi lebih baik lagi. Khususnya sebagai seorang pemimpin di divisi *Corporate Secretary* melakukan upaya dalam meningkatkan sumber daya manusianya diperlukan gaya pemimpin yang transformasional serta penerapan komunikasi yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Pada konteks ini setidaknya memberikan gambaran dengan sistematis bagaimana memfokuskan penelitian pada *Vice President Corporate Secretary* PT. Jasa Marga (Persero) Tbk, karena pada dasarnya sumber yang menjadi rujukan adalah *transformational leadership* dan konsep retorika, dengan konsep tersebut dapat mengungkapkan hal-hal ensensi yang terkandung didalamnya, karena retorika merupakan konsep lain dari seni mengungkapkan kata-kata.

Bila dilihat dari internal organisasi pada PT. Jasa Marga (Persero), penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dianggap paling efektif khusus pada divisi *Corporate Secretary* karena karyawan merasa nyaman untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini didukung dengan peneliti melakukan pra penelitian / pra tinjau sebelumnya melalui wawancara beberapa karyawan yang bekerja di bawah langsung oleh *Vice President Corporate Secretary* PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang tercermin dari karakteristik “Four I’s” yaitu Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual, yang disebut juga sebagai kepemimpinan modern. Model ini yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin, karena seorang pemimpin transformasional dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang mampu membuat perubahan di dalam organisasi.

Maka didalam penelitian ini, melihat bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional *Vice President* di Divisi *Corporate Secretary*, lalu lima hukum retorika canon yang diterapkan pada kepemimpinan transformasional *Vice President* serta melihat motivasi karyawan di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama, terus termotivasi dalam bekerja dan berdampak meningkatkan kinerja secara yang tidak langsung mendukung strategi perusahaan.

KAJIAN LITERATUR

Komunikasi Organisasi

Menurut Handoko (1984:272) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara, dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Secara konseptual, komunikasi terkandung dalam konsep organisasi, sedangkan secara operasional komunikasi dibutuhkan dalam praktik atau proses penyelenggaraan organisasi. Barnard (1938:5) mengatakan bahwa dalam setiap teori organisasi yang lengkap dan menyeluruh, komunikasi pasti menduduki sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkup organisasi hampir seluruhnya dibentuk oleh teknik-teknik komunikasi. Bahkan sesungguhnya dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntunan komunikasi.

Peranan komunikasi di dalam organisasi merupakan faktor yang tidak digantikan oleh apapun karena di dalam organisasi terjadi proses interaksi yang diwujudkan tentunya dalam kerja sama serta koordinasi antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan bersama.

Sejarah Retorika

Retorika di zaman Yunani memiliki uraian yang sistematis bahwa retorika diletakkan

pertama kali oleh orang Syracuse (sebuah koloni Yunani di Pulau Sicilia). Pada zaman itu, koloni tersebut diperintah oleh para tiran yang senang menggusur tanah rakyat. Sekitar tahun 465 SM, rakyat melancarkan revolusi untuk merebut tanah mereka yang telah diambil dan akhirnya pemerintah mengembalikan lagi tanah rakyat kepada pemilik yang sah. Dalam hal pengambilan tanah ini, pemilik tanah harus sanggup meyakinkan dewan juri di pengadilan, karena pada saat itu tidak ada pengacara ataupun sertifikat tanah. Untuk membantu memenangkan hak mereka di pengadilan, “Corax” menulis makalah retorika yang diberi nama *TechneLogon* (seni kata-kata).

Aristoteles melanjutkan kajian retorika ilmiah dengan menciptakan lima tahapan penyusunan pidato yang dikenal dengan Lima Hukum Retorika. Retorika mengalami perubahan pada zaman Romawi, perubahannya yaitu orang-orang Romawi hanya mengambil segi-segi kepraktisan saja yang ada di studi retorika tersebut. Retorika pada abad pertengahan mengalami kegelapan. Dalam hal ini, retorika dianggap sebagai kesenian jahiliah. Akhirnya renaissance (masa pencerahan) membawa retorika menjadi retorika modern.

Retorika dalam Komunikasi

Bangsa Yunani kuno telah memiliki sinonim untuk istilah komunikasi yang dikenal dengan istilah “retorika”. Aristoteles memandang retorika sebagai sesuatu yang secara inheren diresapi oleh semua orang. Bagi Aristoteles retorika adalah seni persuasi, suatu yang harus singkat, jelas dan meyakinkan, dengan keindahan bahasa yang disusun untuk hal-hal yang bersifat memperbaiki (*corrective*), memerintah (*instructive*), mendorong (*suggestive*) dan mempertahankan (*defensive*). Puncak peranan retorika sebagai ilmu pernyataan antar manusia juga ditandai oleh munculnya Demosthenes dan Aristoteles.

Dalam melakukan retorika Aristoteles, selain bukti dan penalaran yang digunakan masih ada lima Canon (dalih/ peraturan) yang tidak boleh dilupakan. *Canon retorica* tersebut membantu memahami isu mayor yang terlibat dalam seni berbicara di depan publik (Verlinden, 2005:281).

Canon Retorika

(Five Canons of Rhetoric) *Rhetorica ad Herenium* untuk pertama kalinya menguraikan lima hukum retorika yang membantu memahami isu mayor dalam seni berbicara di depan khalayak. Lima hukum retorika adalah penemuan (*invention*), penyusunan (*arrangement*), gaya (*style*), penyampaian (*delivery*) dan ingatan (*memory*).

I. Invention

Dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai penemuan. *Invention* terdapat *topics dan civic spaces*. *Topics* merupakan bantuan yang digunakan dalam *invention* yang mengacu pada argument yang digunakan oleh pembicara. Seorang pembicara tidak asal berbicara saja, namun harus secara sistematis mencari isi dan secara sadar memutuskan apa yang harus disertakan bagi audience yang mereka tuju. *Topic* (yang mengacu pada argument tersebut) membantu menguatkan persuasi pembicara. *Civic spaces* merupakan makna yang tersedia dari persuasi atau lokasi metafora di mana retorik memiliki kesempatan untuk membawa efek perubahan (West & Turner, 2007:344).

II. Disposition / Arrangement

Disposisi merupakan penataan ide. Yang dimaksud penataan ide adalah urutan ide dalam

speech yang kita lakukan. Penataan ide akan membantu pendengar memahami hubungan antara ide serta menghindari kebingungan. Penataan ide yang efektif juga akan membuat pesan lebih persuasif dengan membiarkan setiap ide membangun di atas apa yang telah dipresentasikan lebih dahulu dan membuat argument lebih kuat.

III. Style

Style adalah cara penggunaan bahasa dalam mengekspresikan ide. Penggunaan style yang efektif akan membuat pesan lebih jelas, menarik dan *powerful*. Sebagai persuader yang efektif, diharapkan dapat menggunakan bahasa yang secara efektif meyakinkan argument. Penggunaan bahasa harus sungguh- sungguh diperhatikan sehingga tidak menimbulkan pemahaman yang salah. Penggunaan istilah yang aneh atau sudah ketinggalan jaman sebaiknya dihindari, Aristoteles juga menyarankan penggunaan metafora untuk membantu audiens memahami hal-hal yang kurang jelas sehingga lebih mudah dipahami (West & Turner, 2007:346).

IV. Delivery

Delivery melibatkan secara vokal dan fisik dalam mempresentasikan speech kita. Delivery sangat penting karena orang lebih memperhatikan ide yang dipresentasikan secara menarik dan *powerful*. Delivery seharusnya mempresentasikan ide sesuai bobotnya dan tidak untuk membuat ide lemah tampil lebih kuat. Menurut West & Turner (2007:347), delivery merupakan presentasi non verbal dari seorang pembicara. Di dalamnya terdapat kontak mata, tekanan suara, pengucapan, dialek, gerakan tubuh dan penampilan fisik. Pembicara disarankan untuk menggunakan tingkatan pitch, ritme, volume, dan emosi yang pantas. Aristoteles meyakini bahwa cara sesuatu diucapkan mempengaruhi kejelasannya.

V. Memory

Memory berhubungan dengan kemampuan untuk mengingat mengenai apa yang akan kita katakan. Pada zaman dahulu, hal ini berarti mempelajari cara untuk mengingat ide dalam urutan untuk kita mempresentasikan mereka dengan bahasa yang kita rencanakan. Pada masa kini, hal ini lebih kepada bagaimana menggunakan catatan atau manuskrip dari pada menghafal secara keseluruhan.

Kepemimpinan

Dilihat secara sederhana dari arti seorang pemimpin merupakan pembina ataupun penuntun. Artinya para pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kerja, kepuasan kerja serta kualitas kehidupan kerja terutama pada prestasi dalam sebuah organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, tentu saja para karyawan dalam memberikan pengarahan. Kepemimpinan menurut Yukl (2005:54) dalam Azhar (2007:13) dengan cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan menurut Kahar (2008:28) bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi terutama dalam perubahan.

Secara dasar kepemimpinan layak nya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi baik memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, serta karyawan dalam menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Baihaqi (2010) gaya kepemimpinan mengandung arti perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin dilihat dari kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan dari konsepnya menurut Davis *et al.* (1985) dalam Baihaqi (2010) merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan di lihat dari persepsi dari pegawainya. Dalam mensukseskan kepemimpinan di organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya.

Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan gagasan awal yang dikembangkan oleh Burns yang menerapkan di dalam konteks politik dan disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Eisenbach, et al., 1999:83). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi ataupun sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahannya agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran yang diharapkan tercapai yang di anggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985 dalam Locke, 1997:441).

Pada proses kepemimpinan yang dilaksanakan, Penerapan kepemimpinan transformasional atau merupakan juga kepemimpinan modern (Robbins, 2003:721) yang ada pada *Vice President Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Telah didefinisikan sebagai “*Four I’s*” tercemin dari karakteristik yakni: Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual.

METODE PENELITIAN

Paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma post – positivism.

Teknik Pengumpulan Data

- a. **Data Primer** Data primer dikumpulkan melalui *interview*. Pertanyaan bersifat terbuka (tidak terstruktur) dikembangkan sesuai kebutuhan dan kondisi saat wawancara berlangsung, sehingga informan diberi keleluasaan untuk mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.
- b. **Data Sekunder** Data sekunder diperoleh melalui kepustakaan atau materi kajian yang didapatkan lewat literatur – literatur oleh peneliti;
- c. **Teknik Analisis Data** Proses analisis berupa pencarian data-data yang akan digunakan untuk menganalisis agar memahami sebuah proses dan fakta sosial yang muncul dipermukaan sesuai dengan permasalahan yang di teliti.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Moleong (2006:330) Uji validitas data atau triangulasi di dasarkan atas kriteria sebagai berikut (1) Derajat kepercayaan (*credibility*), (2) Keteralihan (*transferbility*), (3) Kebergantungan (*dependability*),

- (4) Kepastian (*konfirmability*). Teknik yang di lakukan dalam penelitian ini adalah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Gaya Kepemimpinan di Divisi *Corporare Secretary*

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain tersebut mau melakukan sesuatu untuk mendapatkan apa yang diinginkan dalam mencapai tujuannya dalam organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Diah K Wardhani, I Gd, Anggan S, dan Md. Yudana (2013), Ganesha vol 4, bahwa persepsi karyawan adalah proses kognitif karyawan dalam menafsirkan perilaku pimpinan dalam menghadapi permasalahan dalam organisasi, perhatian-perhatian pemimpin terhadap kegiatan organisasi maupun perhatian terhadap para bawahannya serta perilaku lainnya yang termasuk gaya kepemimpinan. Faktor-faktor peningkatan produktivitas kerja para karyawan di antaranya adalah karena lingkungan kerja yang cukup menyenangkan, sarana atau fasilitas kerja yang memadai, upah para karyawan yang mencukupi, dan juga dapat disebabkan oleh seorang pemimpin yang dapat dimengerti, membimbing mengarahkan juga mengontrol bawahannya dengan baik dalam melaksanakan tugasnya para pemimpin tentunya mempunyai tipe atau gaya tersendiri dari kepemimpinan. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, dan kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern dan telah didefinisikan sebagai “*Four I’s*” yakni menjadi karakteristik dalam kepemimpinan transformasional :

Kharisma atau *Idealized Influence* didalam Karakter *Vice President Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya, hal ini adalah sifat Kharisma. Pemimpin transformasional ini mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakannya. Kepemimpinan pada *Vice President Corporate Secretary* lebih mengedepankan gaya kepemimpinan transformasional dan itu dianggap efektif dikarenakan memberikan kebebasan terhadap karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa mendapat intimidasi atau paksaan. Kahar, I. A, Volume 4, Nomor 1, (2008, hlm. 21-7.)

Disisi lain pemimpin mengontrol tiap pekerjaan karyawan dengan berbagai macam cara diantaranya melakukan tatap muka, atau lewat alat komunikasi elektronik berupa WhatsApp, via telpon atau SMS dengan maksud mensinkronisasikan kehendak pimpinan dan bawahan. Selain komunikasi untuk menyelesaikan pekerjaan, di beberapa kali internal kantor melakukan kegiatan cara yang dilakukan adalah dengan melakukan koordinasi terlebih dahulu pada pihak-pihak terkait setelah itu dibicarakan dan diputuskan untuk diberikan tanggung jawab kepada salah satu karyawan untuk menanganinya.

Sebagaimana diungkapkan oleh *Informan, Assistant Vice President Corporate Communication*, DHS sebagai berikut :

“.....Adapun beberapa kegiatan contoh kegiatan pameran, beliau memberikan masukan apabila ada permasalahan kita untuk coba di komunikasikan dan beliau memberikan solusinya, misalnya CSR yang pernah dilakukan membantu bedah rumah veteran.Kami

berhubungan dengan siapa, karena pada saat itu banyak komunikasi di dalamnya karena banyak berhubungan dengan lintas departemen yakni pada saat ketemu dengan kodam, bertemu dengan pejuang veteran, lalu ketemu dinas sosial kemudian ketemu dengan PEMDA bahkan ketemu dengan kementerian BUMN....”

Dari hasil wawancara dengan bawahan bahwa cara pemimpin di dalam memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Pada prinsipnya bawahan merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan tersebut, sebab pimpinan turun dan memberikan arahan dengan detil, baik yang berkaitan dengan teknis ataupun materil sehingga karyawan tidak merasa tertekan atas pekerjaan yang diberikan.

“.....Setiap buat program kerja, beliau selalu ada tantangan untuk bikin konsep dalam rencana operasinya, nanti setelah itu kita di susun, hasilnya akan di review, kemudian masukan di dalam secara mendalam atau mereview, misalkan diminta untuk buat konsep pendurasion publik, sudah harus punya antisipasinya kalau ada pertanyaan gimana? apabila ada timbul situasi seperti ini, bagaimana penanganannya? seperti apa? Hal ini menjadikan kita berpikir lebih general untuk mengantisipasi dari awal apa yang akan terjadi, tentu saja membuat kita berpikir dan terus belajar dalam membuat antisipasi.....”

Sebagaimana ungkapan informan dapat memberikan gambaran umum kepemimpinan transformasional cukup mendukung kinerja karyawan. Pemimpin adalah orang yang senang dengan tantangan, maksudnya pekerjaan harus ada tantangan baru karena itu akan mendidik bagaimana pemimpin melakukan kerja sama dengan efektif, dengan saluran komunikasi, bertatap muka atau dengan melalui alat komunikasi. Selanjutnya, komunikasi dapat menciptakan suasana kebatinan yang tenang. Ada sebagian individu yang tidak terlalu mengedepankan materi tetapi kenyamanan yang ia inginkan. Bekerja dengan suasana nyaman dengan sendirinya memompa adrenalinnya dalam menyelesaikan tanggung jawab.

Retorika Pemimpin Transformasional di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Dengan adanya proses komunikasi yang baik dalam organisasi atau perusahaan maka akan ada proses penyampaian informasi baik dari atasan kepada bawahan. Tetapi proses komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau hanya agar orang lain juga bersedia menerima dan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki sehingga akan terjalin suasana yang harmonis kepada para bawahan tujuannya bawahan mengetahui secara pasti keinginan atasan, dan apa yang harus dikerjakan kaitannya dengan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan. Tri Yuniati Volume 3, Nomor 2, (2014). Komunikasi memelihara motivasi dengan memberi penjelasan kepada bawahan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan Bapak Sofyan sangat lugas terutama dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya, selain membangun komunikasi intens dengan karyawan dalam kegiatan organisasi sebagaimana dijelaskan.

Ide Visioner Vice President di Divisi Corporate Secretary PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai penemuan. *Invention* terdapat *topics* dan *civic spaces*. *Topics* merupakan bantuan yang digunakan dalam *invention* yang mengacu pada argument yang digunakan oleh pembicara. Seorang pembicara tidak asal berbicara saja, namun harus secara sistematis mencari isi dan secara sadar memutuskan apa yang harus disertakan bagi audience yang mereka tuju. *Topic* (yang mengacu pada argument tersebut) membantu menguatkan persuasi pembicara. *Civic spaces* merupakan makna yang tersedia dari persuasi atau lokasi metafora di mana retorik memiliki kesempatan untuk membawa efek perubahan.

Hal ini di benarkan Manajer Komunikasi Internal, IS:

“..... *hard banget atau pekerja keras kemudian sama sama visioner memikirkan jauh ke depan mau bagaimana dan kedepannya tidak stuck berjalan rutinitas yang ada melainkan harus dinamis.....*”

Pada prinsipnya untuk mencapai keefektifan dalam kerja organisasi tidak bisa terlepas dari membangun hubungan komunikasi dan kekompakan dalam internal organisasi melingkupi pimpinan dan bawahan. Selain itu dibutuhkan kerja sama yang intensif karena secara manusiawi manusia memiliki kemampuan dan kelemahan artinya kemampuan dan kelemahan tersebut apabila dielaborasi kedalam satu kekuatan akan menciptakan hal yang luar biasa, hal itulah sehingga kita membutuhkan orang lain sebagai pelengkap, sangat tidak memungkinkan individu dapat menyelesaikan suatu pekerjaan atau memecahkan masalah dengan sendiri. Dalam organisasi hal yang sulit dilalui adalah mencari orang yang sepemikiran, se-ide untuk mengembangkan kapasitas kerja. Irra Chrisyanti Dewi dan Nuri Herachwati. Volume 3, Nomor 3, Desember (2010).

Disinilah terdapat letak komitmen karena yang di kejar itu visi misi, maka tidak terlepas dari soal penyamaan tujuan dengan seorang pemimpin yang tidak asal berbicara saja, namun harus secara sistematis mencari isi dan secara sadar memutuskan apa yang harus disertakan bagi karyawan tuju sebagai sama-sama satu perusahaan.

Penggunaan Bahasa dan Pengekspresian Ide Vice President di Divisi Corporate Secretary PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Penggunaan style yang efektif akan membuat pesan lebih jelas, menarik dan *powerful*. Sebagai persuader yang efektif, diharapkan dapat menggunakan bahasa yang secara efektif meyarakan argument. Style adalah cara penggunaan bahasa dalam mengekspresikan ide. Penggunaan bahasa harus sungguh-sungguh diperhatikan sehingga tidak menimbulkan pemahaman yang salah.

WG, selaku *Asistant Vice President Corporate Relation* menyatakan:

“.....*Beliau orang yang berbicara sangat struktur dan memberikan penjelasan cukup jelas.....*”

Adapun penambahan informan *Asistant Vice President Investor Relation*, LO : “.....Beliau sifatnya *street forward* dan beliau langsung menginformasikan prestasi kita melalui apresiasi dengan group whatsapp, meskipun hal itu juga tidak melibatkan orang banyak tetap di berikan apresiasi.....”

Dalam mengungkapkan suatu *style* dalam pengertian pengungkapan retorika dari seorang pemimpin dengan cara penggunaan bahasa dalam mengekspresikan ide agar membuat pesan lebih jelas, yang dikemukakan oleh, I Wayan Pasek Widianara, I Wayan Wendra, dan Sang Ayu Putu Sriasih, Vol. 2 No. 1, (2014).

Hal ini menjadi sebuah ukuran kecerdasan dalam menyampaikan secara menarik oleh seorang pemimpin, ini akan mencerminkan ciri khas organisasi tersebut dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Selain sebagai kebanggaan menunjukkan kepantasan individu dalam memimpin, maka hal paling utama dalam organisasi adalah bagaimana pemimpin menerapkan *style* / teknik penggunaan bahasa untuk umum manajemen dalam mengatur organisasi. Teknik penggunaan bahasa seorang pemimpin seperti itu demikian justru menularkan hal-hal positif karena cara penggunaan bahasa membuat pesan lebih jelas, menarik dan *powerful* sehingga tidak menimbulkan pemahaman yang salah serta bersifat persuasi.

Penyampaian Ide yang Kuat Diberikan *Vice President* Mempengaruhi Kejelasan Karyawan *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Delivery sangat penting karena orang lebih memperhatikan ide yang dipresentasikan secara menarik dan *powerful*. Delivery seharusnya mempresentasikan ide sesuai bobotnya dan tidak untuk membuat ide lemah tampil lebih kuat. Delivery melibatkan secara vokal dan fisik dalam mempresentasikan speech serta delivery merupakan presentasi non verbal dari seorang pembicara. Di dalamnya terdapat kontak mata, tekanan suara, pengucapan, dialek, gerakan tubuh dan penampilan fisik. Pembicara disarankan untuk menggunakan tingkatan pitch, ritme, volume, dan emosi yang pantas. Aritoteles meyakini bahwa cara sesuatu diucapkan mempengaruhi kejelasannya. Rizka Nugraha Pratikna Volume 19, Nomor 2, (2015),

Adapun pendapat DHS, *Asistant Vice President Corporate Communication*: “.....Terbuka dalam memberikan ide - ide seperti laporan - laporan pekerjaan bukan kerjaan yang ontime saja yang telat juga di diskusikan, biasanya direct atau langsung, terkadang bisa lewat Messenger ataupun E-mail.....”

Tampaknya keterlibatan pemimpin tentu dapat meningkatkan etos kerja karyawan apalagi melibatkan diri dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan diantaranya menyampaikan secara vokal dan fisik dalam mempresentasikan ide dan gagasan dalam pemecahan masalah yang dianggap rumit. Kepemimpinan *Vice President* dalam mengkomunikasikan menurut informan yang merupakan komunikasi pemimpin yang kreatif, tangkas dan sangat teliti, dengan pengucapan dan emosi yang pantas dalam menyampaikan ide-ide yang diberikan dan cara yang seperti ini mempengaruhi kejelasan karyawan dalam menerima gagasan baru.

Pemberian Pengalaman *Vice President* di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Pada zaman dahulu, hal ini berarti mempelajari cara untuk mengingat ide dalam urutan untuk kita mempresentasikan mereka dengan bahasa yang kita rencanakan. Pada masa kini, hal ini lebih kepada bagaimana menggunakan catatan atau manuskrip dari pada menghafal secara keseluruhan. Memory berhubungan dengan kemampuan untuk mengingat mengenai apa yang akan kita katakan. Livia dan Suenarto, Volume 7, Nomor 1, Juli (2015).

DHS membenarkan cara MS mengkomunikasikan dengan apa dipelajari yang lalu untuk di presentasikan:

“.....Karena dengan latar belakangnya beliau adalah Corporate Planning dulunya, yang tentu saja berhubungan dengan visi misi perusahaan, apa yang di turunkan program kerja tahunan, program kerja kehumasan dari situ di sebut Key Message di lihat dari presepsi ke kita, di turunkan atau di breakdown pendekatan kehumasan scara planning. Itu menurut saya menarik dari Beliau. Dengan cara bikin riset terlebih dahulu dengan membuat strateginya....

Sebagai pekerja senior, MS tergolong salah satu pemimpin divisi yang mempunyai pengalaman segudang, dengan menunjukan kemampuannya lewat pengalaman yang di milikinya dengan memberikan ide dalam urutan untuk karyawannya tentu saja mempresentasikan kepada karyawan dengan bahasa yang direncanakan. Misalkan memperhatikan kebutuhan paling mendasar apa yang dibutuhkan karyawan itu yang didahulukan, menjelaskan dan memberikan pemahaman jika karyawan berbuat kesalahan dalam pekerjaan.

Komunikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Tugas pemimpin yang paling sulit dilakukan adalah memotivasi bawahan agar mereka lebih giat bekerja dan penuh tanggung jawab. Hal ini terjadi karena pada dasarnya motivasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja karena hasilnya di pengaruhi dari motivasi kerja tersebut, kemampuan (*abilities*) serta peluang (*opportunities*) dan tidak terlepas dari komunikasi yang tepat sangat mempengaruhi kinerja karyawannya sehingga mencapai kepuasan. Dengan kategori kepemimpinan transformasional seperti itu maka secara tidak langsung menimbulkan antuisme dan ketekunan untuk mengejar tujuan - tujuan spesifik, dengan dua syarat mutlak untuk memotivasi seorang karyawan yaitu kemampuan kerja dan kemauan kerja, yakni (1) Kemampuan kerja yaitu pemimpin akan memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Isbandi Sutrisno dan Ida Wiendijarti. Volume 12, Nomor 1, (2014).

Pada penerapan komunikasi, Pada umumnya ditempat kerja apabila tercipta komunikasi yang intensif antara pimpinan dan bawahan, dalam hal pekerjaan dipastikan akan tercipta nilai-nilai positif dan munculnya. Dalam menciptakan kinerja yang baik banyak

cara digunakan diantaranya mengajak untuk nonton film, makan diluar jam kerja. Hal itu menyebabkan terjadinya seperti: (2) Kemauan kerja yaitu pemimpin akan berusaha mengetahui kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan dari para bawahannya.

Pemimpin bertindak sebagai role model positif sebagaimana menurut dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya dan menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan serta para karyawan mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya serta mempunyai teknik perusasi dalam berkomunikasi. Tentu saja menimbulkan motivasi karyawan di dalam divisi *Coporate Secretar*.

Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Vice President Meningkatkan Motivasi Karyawan di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) .

Pada proses kepemimpinan yang dilaksanakan, gaya kepemimpinan di dalam kepribadian *Vice President Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Dilain sisi kepemimpinan transformasional lebih mengarah pada memotivasi dan mendorong tindakan perubahan individu, jika hal itu yang terjadi dengan sendirinya berdampak signifikan pada aktivitas organisasi. Umumnya baik perusahaan pemerintah maupun swasta tetap menginginkan kualitas karyawan yang mumpuni karena kualitas karyawan dan model memimpin menjadi tolak ukur dalam kemajuan sebuah perusahaan. Hugo Zagorsek, Vlado Dimovski, dan Miha Skerlavaj (2009), (JEEMS), Vol 2), berpendapat tidak hanya bersifat *charisma (idealized influence)* dengan memberikan contoh dan bertindak sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya dan menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan serta para karyawan mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya tetapi juga memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi (harapan) tinggi dan tantangan kerja secara jelas yaitu *inspirasi (Inspiration Motivation)* dengan contoh sudah fokus sampai ketahap membantu dalam upgrade kompetensi - kompetensi karyawannya, hal ini untuk memfokuskan usaha atau tindakan, serta mengekspresikan tujuan perusahaan penting secara sederhana. Kemudian ada *stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation)* yang dimana bawahan di libatkan secara bersama - sama untuk melakukan perubahan dengan melalui *self - efficacy* sehingga karyawannya yakin akan kemampuan diri mereka sendiri, adapun yang di terapkan gaya kepemimpinan *Vice President* yaitu *pertimbangan individual (Individualized Consideration)* dengan memberikan perhatian secara khusus pada kebutuhan setiap induvidu karyawan untuk berkembang dan berprestasi di terapkan dengan cara layaknya seorang pelatih, guru, fasilitator, dan konselor yang sama - sama di artikan sebagai penasehat seperti memberikan petunjuk. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepimpinan adalah suatu pola kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi. Sesuai dengan model kepemimpinan transformasional di dalam divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sangat dibutuhkan untuk menciptakan inovasi perusahaan.

Penerapan Hukum Retorika dalam Kepemimpinan Transformasional Vice President di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Dalam kurun waktu, hukum komunikasi retorika sangat bermanfaat bila di terapkan pada sebuah organisasi, bukti konsep yang disodorkan pada konteks penelitian ini sangat relevan

dengan gaya komunikasi organisasi yang di lakukan MS. Salah satunya karyawan bekerja dengan nyaman karena terbangunnya kordinasi dan pemecahan permasalahan lewat sharing ide, hal ini telah menjauhkan komponen- komponen yang tergabung dalam organisasi dari kebingungan.

Sukarno (Juni 2013), Vol. 25, No. 2 Selain ditunjukkan lewat tindakan bahasa juga menjadi isyarat mengalihkan serta sebagai penyemangat karyawan dalam keteraturan bahasa, penyampaian jelas dan berbobot itu menjadi ukuran kemampuan pemimpin sebagaimana dijelaskan dalam teori hukum retorika yaitu **penemuan (invention)**, **penyusunan (arrangment)**, **gaya (style)**, **Penyampaian (delivery)**, **Ingatan (memory)**. Seorang pemimpin di tuntutan untuk sebisa mungkin menghindari tutur kata yang dapat membuat persepsi salah bagi karyawannya. Dalam organisasi, komunikasi berperan penting dalam membantu karyawan, terjadi intensitas antara atasan dan bawahan akan menciptakan situasi organisasi yang baik. Disisi lain bagaimana bawahan menerjemahkan tindakan yang di lakukan dan membangun organisasi itu sangat tergantung pada komunikasi antara kedua belah pihak.

Ekspresi Motivasi Karyawan di Divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Dilihat dari kesuksesan dan kesempurnaan suatu organisasi dalam perencanaan, kebijakan dan teknologi yang dimiliki, tidak dapat berjalan apabila tidak ada faktor manusia yang menyelenggarakannya, oleh karena itu tipe kepemimpinan dan komunikasi yang tepat sangat mempengaruhi kinerja karyawannya sehingga mencapai kepuasan.

Didukung pemimpin menerapkan retorika didalamnya bahwa pemimpin memberikan penjelasan tujuan –tujuan, hal ini menunjukkan pemimpin bersifat **Corrective** atau memperbaiki agar bawahan tidak melenceng dari tujuan – tujuan organisasi, mendeliverkan tugas – tugas dilaksanakan artinya bahasa digunakan jelas dalam memberikan perintah atau **Instructive**, mendengarkan target karyawan – karyawannya pribadi karena hal ini akan mendorong bawahannya (memotivasi) atau **Suggestive** akan memelihara motivasi karyawannya karena selaku pemimpin memahami apa yang diinginkan oleh karyawannya, serta bersifat **defensive** atau mempertahankan target - target pribadi seorang pemimpin untuk tetap berfokus kembali pada tujuan – tujuan organisasi.

Penerapan *transformasional leadership* dan komunikasi lima hukum retorika akan mempunyai dampak baik yang saling menguntungkan satu sama lain dari organisasi, pemimpin dan karyawan. Nilai nyata dari kepemimpinan transformasional dan bersifat retorika atau seni membujuk dapat mempengaruhi pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan mereka lakukan, dan pengikut mempercayai tanpa keraguan akan kepemimpinan yang dipimpin untuk tidak mengambil keuntungan dari mereka, yang dikemukakan oleh Siska Cahya Pribadi, Vol. 3, No. 3, Januari (2014).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional juga mencakup adanya seni berbicara atau ilmu berbicara dari seseorang pemimpin untuk membela diri dan mempengaruhi orang lain. Penerapan

retorika sebagai ilmu dan seni berbicara efektif atau sebuah cara pemakaian bahasa sebagai seni yang didasarkan pada suatu pengetahuan atau metode yang teratur dan baik dalam kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat pada sebuah organisasi. Konsep retorika sebagai konteks penelitian ini sangat relevan dengan gaya komunikasi organisasi yang di lakukan oleh Vice President. Salah satunya, karyawan bekerja dengan nyaman karena terbangunnya koordinasi dan pemecahan permasalahan lewat sharing ide, hal ini terbukti menjauhkan komponen-komponen yang tergabung dalam organisasi dari kebingungan.

Seorang pemimpin diuntut untuk sebisa mungkin menghindari tutur kata yang dapat membuat persepsi salah bagi karyawannya. Ukuran kemampuan pemimpin sebagaimana dijelaskan dalam teori hukum retorika canon yaitu penemuan (*invention*), penyusunan (*arrangement*), gaya (*style*), penyampaian (*delivery*), ingatan (*memory*). Penerapan hukum retorika canon dalam kepemimpinan transformasional diantaranya dalam bentuk keteraturan bahasa, penyampaian jelas dan berbobot menjadikan karyawan termotivasi dan mampu melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal inilah yang dilakukan oleh Vice President di divisi *Corporate Secretary* PT. Jasa Marga (Persero) Tbk.

Penelitian ini masih belum sempurna, Adapun saran – saran yang dapat ditujukan kepada diri sendiri, institusi, peneliti lain, serta pembaca pada umumnya mengenai bagaimana mengantisipasi, menghindarkan atau memperkecil kendala yang dihadapi selama proses pengkajian atau analisis objek kajian. Adapun saran – saran tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Dilihat gaya kepemimpinan di dalam kepribadian *Vice President Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk, sudah termasuk dalam kategori kepemimpinan transformasional yang tercermin dari karakteristik terdapatnya Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual yang merupakan juga kepemimpinan modern yang telah di defenisikan sebagai “Four I’s” serta didukung dengan penerapan retorika. Model komunikasi kepemimpinan transformasional didalam divisi *Corporate Secretary* PT Jasa Marga (Persero) Tbk sangat dibutuhkan untuk menciptakan inovasi perusahaan. Oleh karenanya penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung oleh konsep retorika tetap dipertahankan untuk mendukung visi organisasi yang dinamis di *Corporate Secretary* agar karyawan tetap terus termotivasi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melihat komunikasi organisasi dalam spectrum yang lebih luas misalnya antar karyawan sebagai upaya untuk membina, menumbuhkan serta meningkatkan motivasi para karyawannya khususnya divisi *Corporate Secretary*.
3. Perusahaan sebaiknya mengadakan evaluasi kinerja karyawan yang didasarkan pada pola kepemimpinan serta komunikasi pemimpin tiap divisi pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang berkala tiap tahunnya. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat penerapan atas kepemimpinan serta komunikasi internal yang baik yang telah dilakukan top level manajemen terhadap bawahannya agar tetap stabil dalam meningkatkan motivasi karyawan serta dapat mengurangi terjadinya miskomunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.

Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Jurnal:

Diah K Wardhani, I Gd, Anggan S, dan Md. Yudana. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengelolaan Sekolah. Studi Kasus di Sekolah *High Scope* Indonesia – Bali. *Jurnal Program Pascasarjana Administrasi Pendidikan*. Volume 4, 2013.

Hugo Zagorsek, Vlado Dimovski, dan Miha Skerlavaj. Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, Volume 2, 2009.

Isbandi Sutrisno dan Ida Wiendijarti. Kajian Retorika Untuk Pengembangan dan Keterampilan Berpidato. *Jurnal Komunikasi*. Volume 12, Nomor 1, 2014.

Irra Chrisyanti Dewi dan Nuri Herachwati. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Volume 3, Nomor 3, Desember 2010.

I Wayan Pasek Widiantera, I Wayan Wendra, dan Sang Ayu Putu Sriasih. Kajian Retorika dalam Naskah Pidato Pada Siswa Kelas X.1 SMA Negeri 1 Pupuan. *Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia*. Volume 2, Nomor 1, 2014

Kahar, I. A. Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi (organizational Change) pada perpustakaan perguruan tinggi. *Jurnal Studi perpustakaan dan Informasi*, Volume 4, Nomor 1, 2008, hlm. 21-7.

Livia dan Suenarto Retorika Barack Hussein Obama Dan Susilo Bambang Yudhono dalam Menanggapi Isu Isis Di Dunia. *Jurnal Komunikasi*. Volume 7, Nomor 1, Juli 2015.

Rizka Nugraha Pratikna. Leader Member Exchange Sebagai Pemoderator dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Tentang Rasa

Keadilan Organisasional: Studi Literatur. *Jurnal Bina Ekonomi*. Volume 19, Nomor 2, 2015.

Siska Cahya Pribadi. Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Volume 3, Nomor 3, Januari 2014.

Sukarno. Retorika Persuasi Sebagai Upaya Mempengaruhi Jamaah Pada Teks Khotbah Jumat. *Jurnal Humaniora*. Volume 25, Nomor 2, Juni 2013.

Tri Yuniati. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. Volume 3, Nomor 2, 2014.