

# **KEPEMIMPINAN DAN GAYA KOMUNIKASI: SEBUAH TELAAH PUSTAKA PADA TEORI KEPEMIMPINAN DAN GAYA KOMUNIKASI SESEORANG DALAM SUATU ORGANISASI**

Manap Solihat

## **Abstract**

*Changes in the organizational systems and paradigms in organization and leadership has been pushing the issue of leadership and communication as one of the important factors to be developed. Ability to conduct advocacy, communication and mobilization of people become very important to be ruled by leaders. Many problems that occur in the organization is important to be approached with a variety of concepts in order to have policies and solution strategic that suits your needs in terms of people, places and time. One such concept is the concept of leadership and communication styles, these concepts will be developed through an understanding of the concept of visionary leadership and contextual as well as the ability to build commitment and make changes, to develop a system of organization with the escalation can be followed by members of the organization. On the other hand, the application of technical capabilities (hard skills) would be more effective if accompanied by an application the ability of non-technical (soft skills). So for the main actors in an organization, it is important to develop the technical and non-technical abilities simultaneously. This paper ditunjukkan on those who are to carry out the task as leader of skilled leadership and communication styles as supporting efforts to increase the capacity of individuals and the performance of an organization, regardless of the form of organization and where the organization is located. Various elements of leadership and communication style will integrate concepts and applications that aims to make effective leadership (effective leadership), and effective communication (effective communication) through changes that focus on communication style.*

*Keywords: Leadership, communication, leadership styles, communication styles, effective communication, effective leadership.*

## **Abstrak**

Perubahan dalam sistem organisasi dan paradigma dalam organisasi dan kepemimpinan telah mendorong isu kepemimpinan dan komunikasi sebagai salah satu faktor penting yang harus dikembangkan. Kemampuan untuk melakukan advokasi, komunikasi dan mobilisasi orang menjadi sangat penting untuk dikuasai oleh para pemimpin. Banyak masalah yang terjadi dalam organisasi adalah penting untuk didekati dengan berbagai konsep untuk memiliki kebijakan dan solusi strategis yang sesuai dengan kebutuhan. Ada dalam hal orang, tempat dan waktu. Salah satu konsep tersebut adalah konsep kepemimpinan dan komunikasi gaya, konsep-konsep ini akan dikembangkan melalui pemahaman tentang konsep kepemimpinan visioner dan kontekstual serta kemampuan untuk membangun komitmen dan membuat perubahan, untuk mengembangkan sistem organisasi dengan eskalasi dapat diikuti oleh anggota organisasi. Di sisi lain, penerapan kemampuan teknis (hard skill) akan lebih efektif jika disertai dengan aplikasi kemampuan non-teknis (soft skill). Jadi untuk aktor utama dalam sebuah organisasi, adalah penting untuk mengembangkan kemampuan teknis dan non-teknis secara simultan. Ini ditunjukkan kertas pada mereka yang melaksanakan tugas sebagai pemimpin kepemimpinan dan komunikasi yang terampil yang sebagai penunjang upaya peningkatan kapasitas individu dan kinerja organisasi, terlepas dari bentuk organisasi dan di mana organisasi berada. Berbagai unsur pimpinan dan gaya komunikasi akan mengintegrasikan konsep dan aplikasi yang bertujuan untuk membuat kepemimpinan yang efektif (kepemimpinan yang efektif), dan komunikasi yang efektif (komunikasi yang efektif) melalui perubahan yang berfokus pada gaya komunikasi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, komunikasi, gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang efektif.

## 1. Latar Belakang

Terjadinya perubahan dalam sistem organisasi serta paradigma dalam organisasi dan kepemimpinan telah mendorong isu kepemimpinan dan komunikasi sebagai salah satu faktor yang penting untuk dikembangkan. Kemampuan untuk melakukan advokasi, komunikasi dan mobilisasi orang menjadi sangat penting untuk dikuasai oleh para pemimpin.

Banyaknya permasalahan dalam organisasi yang terjadi penting untuk didekati dengan berbagai konsep agar didapatkan kebijakan dan strategi sebagai solusi yang sesuai dengan kebutuhan dalam kerangka orang, tempat dan waktu. Salah satu konsep tersebut adalah konsep kepemimpinan dan gaya komunikasi, melalui konsep ini akan dikembangkan pemahaman mengenai konsep kepemimpinan yang visioner dan kontekstual serta kemampuan membangun komitmen dan melakukan perubahan, untuk mengembangkan sistem organisasi dengan eskalasi yang dapat diikuti oleh anggota organisasi tersebut. Di sisi lain, aplikasi

## 2. Makna dan Tujuan Kepemimpinan

Pemimpin adalah Seseorang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral terpuji, respons yang bersemangat, kerja berkualitas, komitmen yang jelas dan tegas, efisien dalam bertindak, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui *gaya komunikasi (communication style)* atau cara melakukan relasi dengan orang lain yang konsisten. Konsepsi gaya menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang nampak menggambarkan suatu pola yang konsisten. Gaya komunikasi yang dapat digunakan seseorang untuk membantu orang lainnya mencapai hasil yang diinginkan adalah :

- (1) mengendalikan atau mengarahkan
- (2) memberi tantangan atau rangsangan
- (3) menjelaskan kepada atau member instruksi
- (4) mendorong atau mendukung
- (5) memohon atau membujuk
- (6) melibatkan atau memberdayakan

kemampuan teknis (*hard skills*) akan menjadi lebih efektif jika dibarengi dengan aplikasi kemampuan non teknis (*soft skills*). Sehingga bagi para pelaku utama dalam suatu organisasi, penting untuk mengembangkan kemampuan teknis dan non teknis secara bersamaan.

Tulisan ini ditujukan pada mereka yang sedang mengemban tugas sebagai pemimpin yang membutuhkan ketrampilan kepemimpinan dan gaya komunikasi sebagai pendukung upaya peningkatan kapasitas individu dan kinerja suatu organisasi, apapun bentuk organisasi dan dimanapun organisasi tersebut berada. Berbagai elemen kepemimpinan dan gaya komunikasi akan mengintegrasikan konsep dan aplikasi yang bertujuan menjadikan kepemimpinan yang efektif (*effective leadership*), dan komunikasi efektif (*effective communication*) melalui perubahan yang menitikberatkan pada gaya komunikasinya.

- (7) memberi ganjaran atau hukuman.

Mengendalikan, misalnya dicapai melalui bahasa dan tindakan yang melarang atau membatasi apa yang boleh dilakukan orang. Gaya mengendalikan dalam komunikasi dapat dilihat dari ; intonasi suara, cara berreaksi, penggunaan kata-kata dan frase khas, dan beberapa sikap serta tindakan yang komplementer, saling berkaitan, dan terpol.

## 3. Teori Kepemimpinan

Mc. Gregor (1967) menentukan dua perangkat asumsi yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain. Kedua jenis asumsi ini disebut *Teori X* dan *Teori Y*. kedua teori ini menggambarkan sikap mental suatu tipe ideal sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai pemikiran seseorang, yang mungkin amat cenderung mempunyai suatu arah tertentu.

Teori X

Asumsi Teori X secara ringkas sebagai berikut :

1. Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak

menyenangkan dan berusaha menghindarinya.

2. Kebanyakan orang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka.
3. Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju dan tidak menginginkan tanggung jawab.
4. Kebanyakan orang dimotivasi terutama untuk keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok dan kebutuhan akan rasa aman.
5. Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Seorang pemimpin yang berpegang pada Teori X akan menganggap orang sebagai suatu alat produksi, dimotivasikan oleh ketakutan akan hukuman atau oleh kebutuhannya akan uang dan rasa aman.

Teori Y

Asumsi Teori Y secara ringkas sebagai berikut :

1. Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Bila pekerjaan tidak menyenangkan, mungkin itu karena cara melakukan pekerjaan tersebut dalam organisasi.
2. Kebanyakan orang merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik.
3. Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi, seperti juga oleh kebutuhan mereka akan uang untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman.
4. Kebanyakan orang ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan dan kepemimpinan yang tepat.
5. Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

Pemimpin yang mendasari tindakannya atau gayanya seperti Teori Y beranggapan bahwa pegawai mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam. Mereka percaya bahwa tugas mereka adalah mengatur dan mengelola sehingga baik organisasi maupun pegawai dapat memenuhi kebutuhannya.

#### **4. Model Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi**

##### **1. Teori kisi kepemimpinan (Blake dan Mouton)**

Kisi ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini menggambarkan bagaimana perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

Kelima jenis gaya ekstrim yang dikemukakan model kisi disajikan secara singkat sebagai berikut :

- a) *Gaya pengalah (impoverished style)*. Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah.
- b) *Gaya pemimpin pertengahan (middle-of-the-road style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak dan berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik.
- c) *Gaya tim (team style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai di antara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan.

- d) *Gaya santai (country club style)*. Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Ia menghindari terjadinya konflik, tapi bila ini tidak dapat dihindari, ia mencoba untuk melunakkan perasaan orang, dan menjaga agar mereka tetap bekerja sama. Pemimpin ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.
- e) *Gaya kerja (task style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Bila timbul konflik, pemimpin jenis ini cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, bekerja pada pendiriannya, atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru.

Menurut Blake dan Mouton, gaya tim merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai, yang berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Serta melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai.

## 2. Teori 3D (Reddin)

Kisi 3D menghasilkan delapan gaya manajer atau kepemimpinan. Reddin (1967) menerangkan bahwa keempat gaya yang *lebih efektif* tersebut kurang lebih sama efektifnya. Disamping itu ada saatnya beberapa tugas manajer memerlukan keempat gaya tersebut sekaligus, sedangkan tugas lainnya cenderung hanya memerlukan satu atau dua gaya saja secara konsisten.

## 5. Mana yang Lebih Efektif

Eksekutif

Tugas berat, hubungan kuat, muncul sebagai motivator yang baik, yang memperlakukan setiap orang dengan cara tersendiri dan lebih suka melakukan manajemen tim.

Otokrat Lunak (*Benevolent Autocrat*)

Tugas berat, hubungan lemah, tampaknya mengetahui apa yang diinginkannya dan tahu cara memperolehnya tanpa menimbulkan ketidaksenangan.

Pengembang (*developer*)

Tugas ringan, hubungan kuat; tampaknya mempercayai orang lain secara terselubung dan menaruh perhatian utama pada pengembangan hubungan yang selaras.

Birokrat

Tugas ringan, hubungan lemah; tampaknya menaruh perhatian pada aturan-aturan dan prosedur demi kepentingan mereka sendiri, dan arena ingin menjaga serta mengawasi situasi dengan menggunakan aturan dan prosedur itu, mereka sering terlihat amat berhati-hati.

## Mana yang Kurang Efektif

Pencari kompromi (*Compromiser*)

Tugas berat, hubungan kuat, meskipun hanya satu atau mungkin tidak ada satupun yang sesuai; muncul sebagai pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan amat mempengaruhinya; tampaknya lebih suka meminimalkan tekanan dan masalah daripada memaksimalkan produksi jangka-panjang.

Otokrat

Tugas berat, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, hanya tertarik pada tugas-tugas langsung.

Pembawa Misi (*Missionary*)

Tugas ringan, hubungan kuat ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.

Penyendiri (*Deserter*)

Tugas ringan, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampak seperti tidak terlibat dan pasif.

## 3. Teori Kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard)

Ada dua dimensi gaya kepemimpinan: struktur pertimbangan dan pengawalan; kisi yang dihasilkan juga serupa. Selanjutnya, Hersey dan Blanchard memperkenalkan variable ketiga yaitu kematangan, yang berfungsi dengan cara yang serupa dengan dimensi keefektifan yang dikemukakan

Reddin. “Perbedaan di antara gaya efektif dan tidak efektif seringkali bukan karena *perilaku* pemimpin yang sesungguhnya, tapi lebih merupakan masalah kecocokan antara *perilaku* ini dengan situasi yang dihadapi pada saat tersebut” (Hersey & Blanch). Faktor yang menentukan efektifitas dijelaskan oleh Hasey dan Blanchard sebagai “tingkat kesiapan anak-buah”. *Kesiapan* ini didefinisikan sebagai kesediaan dan kemampuan seseorang untuk bertanggung jawab.

Untuk membuat penilaian yang cepat, ada empat gaya kepemimpinan-situasional yang dapat dikemukakan:

- a) *Memberitahu (telling)*. Tugas berat, hubungan lemah. Gaya ini ditandai oleh komunikasi satu-arah. Pemimpin menentukan peranan anak-buah dan memberitahu apa, dimana, kapan, dan bagaimana cara mengerjakan berbagai macam tugas.
- b) *Mempromosikan (Selling)*. Tugas berat, hubungan kuat. Gaya ini ditandai oleh usaha melalui komunikasi dua-arah, meskipun hampir semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin.
- c) *Berpartisipasi (Participating)*. Hubungan kuat, tugas berat. Gaya ini ditandai oleh pemimpin dan anak-buah yang bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua-arah yang sebenarnya.
- d) *Mewakikan (Delegating)*. Hubungan lemah, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin yang membiarkan anak-buahnya bertanggung jawab atas keputusan-keputusan mereka.

#### 4. Teori empat-sistem (Likert)

Likert menemukan empat gaya atau system manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas delapan variable manajerial, yaitu : (1) kepemimpinan, (2) motivasi, (3) komunikasi, (4) interaksi, (5) pengambilan keputusan, (6) penentuan tujuan, (7) pengendalian dan (8) kinerja. Likert membagi gaya manajerial tersebut sebagai berikut :

- a) Penguasa mutlak (*exploitive-authoritative*)  
Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Interaksi atasan-bawahan amat sedikit; semua

keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi instruksi dan perintah.

- b) Penguasa semi-mutlak (*benevolent authoritative*)  
Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan; namun interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi.
- c) Penasihat (*consultative*)  
Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi.
- d) Pengajak-Serta (*participative*)  
Gaya ini amat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai.

#### 5. Teori Kontinum (Tannenbaum dan Schmidt)

Tannenbaum dan Schmidt (1957) meneliti pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan mereka. Ada tujuh butir yang menunjukkan sifat manajer-pemimpin mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat sampai mereka yang melepaskan kendali pada bawahan. Kontinum tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya
- b) Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
- c) Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan untuk mempertanyakan
- d) Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat diubah
- e) Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan
- f) Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan

Pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mempunyai gaya yang konsisten, sesuai dengan tuntutan situasi.

#### 6. Teori kebergantungan (Fielder)

Menurut teori kebergantungan, keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi tertentu yang dihadapinya. Pemimpin ditinjau sebagai bermotivasi-tugas (*task-motivated*) atau bermotivasi-hubungan (*relationship-motivated*).

Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah: (1) relasi pemimpin-anggota, (2) struktur tugas dan (3) kekuasaan jabatan pemimpin. Efektivitas pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan (tugas atau hubungan) dengan keharmonisan situasinya. Penelitian pada model kebergantungan menunjukkan bahwa : (1) pemimpin bermotivasi-tugas lebih efektif dalam situasi yang amat harmonis dan dalam situasi yang amat tidak harmonis, dan (2) pemimpin bermotivasi-hubungan lebih efektif dalam situasi yang cukup harmonis.

Beberapa alasan yang menyebabkan gaya kepemimpinan tertentu terlihat lebih efektif dalam beberapa situasi yang berbeda, dapat diterangkan dengan cara memperhatikan persyaratan terjadinya situasi yang harmonis maupun yang tidak harmonis. Pemimpin bermotivasi-hubungan cenderung muncul paling efektif dalam situasi yang cukup harmonis.

## 6. Gaya Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan

Dalam sub bab ini, yang paling menarik perhatian adalah gaya yang dihasilkan dari pengambilan fokus khusus. Hal ini terutama karena gaya adalah sesuatu yang menunjukkan perilaku (berbicara, bertindak) untuk dipergunakan dalam membantu dengan cara yang khusus.

Pendekatan Tipe pada Gaya Kepemimpinan

**Carl Jung (1923)** mengembangkan sistem tipe karakter berdasarkan dua sikap dan empat fungsi. Tetapi kedua sifat ini (*introversi* dan *ekstroversi*) tidak berguna lagi menurut Deese. Keempat fungsi tersebut adalah *pikiran*, *perasaan*, *pengindraan*, dan *intuisi*. Pikiran berkenaan dengan gagasan. Perasaan adalah fungsi penilaian. Perabaan adalah fungsi yang berkenaan dengan persepsi atau fungsi realitas dan mengungkapkan fakta dan informasi konkret mengenai dunia. Intuisi menyatakan perolehan pengetahuan dan pemahaman sifat esensi dunia melalui pengalaman mistis dan dari sumber-sumber yang tidak disadari.

**Myers dan Briggs** menerangkan bahwa teori Jung mengasumsikan bahwa tampaknya banyak perilaku acak yang sebenarnya amat teratur dan konsisten, yang disebabkan oleh beberapa persamaan dan perbedaan dasar tertentu dalam cara manusia mengamati dunia dan membuat penilaian mengenainya. Persepsi merujuk pada cara kita menyadari benda-benda, mausia, dan peristiwa-peristiwa. Penilaian meliputi semua cara kita menarik kesimpulan mengenai apa yang diamati. Ada dua cara mempersepsi yang amat berlainan – mengamati melalui indra (*sensing*) dan mengamati melalui perasaan (*intuiting*) – dan ada dua cara penilaian yang amat berlainan – penilaian melalui pikiran (*thinking*) dan penilaian melalui perasaan (*feeling*). Bila orang berbeda secara sistematis dalam cara mereka mempersepsi, masuk akal untuk mempercayai bahwa mereka akan menunjukkan tipe gaya pengoperasian yang berlainan pula.

## Instrumen Lain yang Berdasarkan pada Gaya Komunikasi

*Drake Beam Morin, Inc.*, Mengembangkan Tes *I-Speak* berdasarkan pada empat tipe kepribadian Jung yang digunakan untuk menciptakan suatu profil gaya komunikasi seseorang. Keempat gaya dalam survei *I-Speak* adalah pengintuisi (*Intuitior*), pemikir (*Thinker*), pengindra (*Senser*), dan perasa (*Feeler*).

Kolb mendasarkan penelitiannya tentang “gaya belajar” pada konsep Jung mengenai konsep kepribadian. Dikenali empat kegiatan pelajar: berpikir, merasakan, memperhatikan, dan melakukan. Kombinasi setiap kegiatan ini menghasilkan empat gaya belajar: pengumpul (*Converger*), penyebar (*Diverger*), Asimilator, dan Akomodator. Pengumpul relatif tidak emosional dan lebih suka berurusan dengan benda mati daripada dengan manusia. Penyebar cenderung emosional dan imajinatif serta tertarik pada manusia. Asimilator unggul dalam pemikiran induktif dan memadukan pengamatan-pengamatan yang berlainan menjadi penjelasan terintegrasi, dan mereka kurang tertarik pada manusia dan lebih memperhatikan pada konsep-konsep abstrak. Kekuatan terbesar seorang akomodator terletak dalam pengerjaan sesuatu, membuat rencana-

rencana, dan melibatkan diri mereka dalam pengalaman-pengalaman baru.

Harrison dan Bramson (1982) mengidentifikasi lima gaya yang berasal dari pendekatan pada pemikiran “beberapa pemikir dan filsuf tertentu: gaya idealis dikaitkan dengan filosofi, pemerintahan, dan politik; gaya penganalisis mencerminkan dasar-dasar metode intelektual Barat; gaya realis menunjukkan pemikiran dan kegiatan yang dikaitkan dengan metode ilmiah; gaya pragmatis dikaitkan dengan pemikiran dan tindakan nontradisional dan progresif; dan gaya peng sintesis tercermin pada metode dialektis dan menyajikan suatu gaya integratif.

#### Pendekatan Sifat Terhadap Gaya

**NREL** – *Gaya Kepemimpinan: Suatu Matriks Perilaku* (Sayers, 1978) yang menghasilkan data mengenai empat gaya yang berbeda: peningkat (*promoting*), pengendali (*controlling*), penganalisis (*analyzing*), dan pendukung (*supporting*).

**MALONE** – *Survei Gaya Perilaku*: pengatur, pembujuk, penganalisis, dan pendukung.

**TRACOM** – *Profil Gaya Sosial*: analitis, pendorong, ramah, dan ekspresif, yang tampaknya ekuivalen dengan berpikir (analitis), merasa (ekspresif), intuisi (ramah), dan pengindraan (pendorong).

**PERFORMAX** – *Sistem Profil Pribadi*: empat emosi utama yang cenderung tempat berhimpun berbagai perilaku; dominasi (*dominance*), pengaruh (*influence*), patuh (*submission*), dan rela (*compliance*). Dominasi amat mirip dengan pengatur, pengendali dan pendorong; pengaruh memiliki kesamaan sifat dengan peningkat, pembujuk, dan ekspresif; kerelaan memiliki sejumlah sifat pendukung dan ramah; dan kemantapan tampaknya seperti penganalisis dan bersifat analitis.

#### Analisis Transaksional

Eric Berne (1964) mendalilkan tiga tahap ego: dewasa, orang tua, dan anak-anak sebagai bagian dari seluruh perilaku setiap manusia. James R. Noland (1978) mengembangkan dan menyebarkan suatu instrumen yang disebut *Personalisis*. Tahap ego dewasa, misalkan menggambarkan gaya manusia yang lebih disukai sebagai pengatur diri sendiri dan orang lain, dan menyangkut masalah penerapan, pengaturan, penstrukturan, dan kegiatan perencanaan. Tahap ego orang

tua menggambarkan gaya manusia yang lebih disukai ketika diatur dan meliputi empat gaya: otoriter, birokratik, demokratik, dan pengarah diri. Tahap ego anak-anak menggambarkan kebutuhan motivasional manusia dan meliputi kekuasaan, kendali, keluwesan, dan kebebasan.

Wofford, Gerloff, dan Cummins (1977) menyimpulkan enam gaya dasar komunikasi: Gaya pengendalian, gaya penyamaan (*equalitarian*), gaya penstrukturan, gaya dinamik, gaya pelepasan (*relinquishing*), dan gaya penarikan (*withdrawing*) disebarkan di antara tiga tahap ego: dewasa menggunakan gaya penyamaan dan dinamik; anak-anak menggunakan gaya pelepasan dan penarikan; orang tua menggunakan gaya pengendalian dan penstrukturan.

#### Matriks Interaksi Hill

Memperoleh empat kategori gaya: konfrontatif, berspekulasi, tegas, dan kolot. Miller, Nunnally, dan Wackman (1975) menciptakan empat gaya mereka sendiri:

Gaya I : Hangat, ramah, ceria;

menghidupkan suasana.

Gaya II: Mengatur, membujuk, memarahi, menuntut; biasanya digunakan bila anda ingin meyakinkan atau mengendalikan apa yang terjadi.

Gaya III : Mencoba-coba, memperluas, memperinci, menyelidiki, meneliti; gaya pekulasi yang tujuannya nyaris menghentikan dunia, bercermin padanya, dan menjelajahnya.

Gaya IV : Menyadari, aktif, menerima, menutup, memelihara, dan bekerja sama; mengikuti proses yang menyangkut masalah-masalah secara terbuka dan langsung; suatu gaya yang *committed*.

#### Mengeksekusi Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi.

Keputusan-keputusan tertentu yang dibuat manusia dapat diduga dari gaya mereka; kemampuan menduga keputusan seseorang memungkinkan kita untuk memahami bagaimana mereka akan memberi tanggapan atas berbagai pengarah, kesempatan, tantangan, dan perubahan kondisi.

Gaya pengoperasian adalah pola perilaku seseorang yang konsisten, yang diamati oleh orang lain bila ada orang yang berusaha membantu orang lainnya untuk mencapai tujuan. Ada dua perangkat kecenderungan perilaku meliputi kebanyakan gaya: (1) kecenderungan memprakarsai versus mendukung dan (2) kecenderungan hubungan (*relational*) versus kecenderungan bergagasan (*national*). Kecenderungan-kecenderungan ini bergabung menjadi matriks empat-sel. Kecenderungan memprakarsai terungkap bila orang mengambil langkah pertama untuk memulai sesuatu, dan menunjukkan usaha dan arah untuk melakukan tindakan; Kecenderungan mendukung terungkap bila orang memberi dukungan, bertahan tanpa gagal atau menghasilkan sesuatu, dan membantu orang lain untuk melanjutkan kegiatan mereka. Pemikiran hubungan terpusat pada hubungan emosional diantara manusia. Pemikiran gagasan terpusat pada gagasan-gagasan, objek, dan konsep-konsep abstrak. Kombinasi kecenderungan memprakarsai dengan pemikiran relasional menghasilkan suatu gaya pedagang (*dealer*), sedangkan kombinasi kecenderungan mendukung dan pemikiran bergagasan menghasilkan gaya pemilik (*holder*). Kombinasi kecenderungan memprakarsai dan pemikiran bergagasan menghasilkan gaya penggerak (*mover*), kombinasi kecenderungan mendukung dengan pemikiran relasional menghasilkan gaya pemberi (*giver*).

Sebagai contoh Para pedagang amat diplomatik, santai secara sosial, pandai menggambarkan (imajinatif), dan bersahabat. Pemilik adalah penyelesaian masalah dan ingin memperoleh semua data sebelum mengambil keputusan. Penggerak adalah pribadi yang berorientasi-hasil; mereka suka melakukan sesuatu menurut cara mereka sendiri. Pemberi menghargai hubungan antarpersona.

Bagaimana Menjelaskan Gaya Pengoperasian

Perangkat bahasa yang digunakan secara luas untuk mengungkapkan makna pengalaman disebut *kiasan* (*metaphor*). Kiasan memberi makna pada suatu situasi dengan membandingkannya dengan hal lainnya, dengan berbicara tentang situasi pertama seakan-akan itu adalah situasi kedua. Kiasan mempengaruhi cara berpikir kita, dan membantu kita berpikir dengan membuang beberapa karakteristik tertentu secara ringkas

dan mengubahnya dari sesuatu menjadi yang lainnya tanpa menyebutkan karakteristik-karakteristik tersebut satu per satu, sehingga menghasilkan suatu keseluruhan yang padat dan bertalian secara logis. Kiasan cenderung melekat dalam ingatan karena selain ungunya ringkas, juga seringkali baru dan gamblang. gaya pengoperasian adalah ukuran holistik kecenderungan seseorang bersikap sesuai dengan cara yang kurang lebih menjadi kebiasaannya.

### **Gaya Kepemimpinan yang Paling Efektif**

Logika gaya kepemimpinan terbaik-tunggal (*one-best leadership style*) versus gaya kepemimpinan terbaik-bersyarat (*conditional-best leadership style*) berdasarkan pada asumsi tentang sifat pengaruh. Dari sudut pandang gaya terbaik-tunggal, dikemukakan bahwa orientasi dan keahlian orang yang mempengaruhi menghasilkan perbedaan. Gaya kepemimpinan terbaik-bersyarat adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan kombinasi perilaku komunikatif yang berbeda ketika menanggapi keadaan sekelilingnya; dalam keadaan tersebut pemimpin berusaha membantu yang lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

### **7. Kesimpulan :**

Mengapa perlu memahami kepemimpinan dan gaya komunikasi di dalam sebuah organisasi. Pemahaman gaya komunikasi yang kuat akan menjadi pedoman yang kokoh bagi tiap-tiap anggota organisasi karena dengan adanya suatu dasar yang kuat akan membangun motivasi di setiap anggota untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Sama halnya dengan perusahaan sebagai organisasi yang memiliki hirarki (tingkatan), sangat diperlukan adanya pemahaman tersendiri tentang komunikasi.

Pada organisasi, komunikasi berlaku kompleks, yakni tidak terbatas pada proses penyampaian pesan saja tetapi juga merujuk pada usaha yang sistematis, persuasif, dan membentuk pola komunikasi dan disesuaikan pada pesan yang telah disusun oleh pimpinan, inilah yang disebut sebagai gaya komunikasi.

Gaya komunikasi seorang pemimpin bisa menentukan pola dan bentuk komunikasi dari organisasi tersebut. Hal ini terjadi karena pemimpin tersebut memiliki wewenang tersendiri. Biasanya gaya komunikasi pimpinan mengadopsi dari pengalaman



sebelumnya ketika ia memimpin di tempat lain ataupun memiliki usaha dalam bidang lain dan dikombinasikan dengan kepribadian dari pemimpin tersebut. Inilah yang menentukan gaya komunikasi pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu untuk menempatkan posisi komunikasi yang ia terapkan dengan sifat yang terbuka dan tidak ada yang disembunyikan atau ditutupi terkait perihal kerja dan perihal organisasi, guna kepentingan dan kemajuan bersama, meskipun komunikasi terbuka belum tentu memberikan jaminan yang terbaik untuk organisasi.

Pemimpin juga harus bisa melihat, memahami, dan menindaklanjuti situasi kondisi yang dihadapi organisasi di lingkungan kerja. Dengan demikian, apabila seorang pemimpin melakukan hal tersebut, komunikasi yang terbuka pada semua pihak, maka harmonisasi kerja diharapkan meningkat dan terjaga. Hal ini terjadi karena dengan adanya komunikasi yang terbuka, anggota organisasi (karyawan) akan mendapatkan informasi yang lengkap dalam melaksanakan pekerjaan sehingga akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas anggota dan membuahkan harmonisasi kinerja di lingkungan organisasinya.

### Daftar Pustaka

- Davis, W. John, Newstrom, Keith. 1985 *Organizational Behavior. Human Behavior at Work.*:Tata Mcgraw-Hill Publishing Company Limited. Seventh Edition. New Delhi
- Effendy, Onong Uchjana.1993. *Ilmu, Teori & Filsafat Komunikasi*PT. Citra Aditya Bakti. . Bandung.
- Flippo, E. B.1995 *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson & Hodgetts.1991. *Organizational Communication. A Managerial Perspective*. NJ: Harper Collins.
- Handoko, T. Hani, Reksohadiprodjo, Sukanto.1997 *Organisasi Perusahaan. Teori, Struktur dan Perilaku*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrachman, Ranupandjojo, Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. BPF. Yogyakarta
- Jerris, 1999. *Kepemimpinan dan Organisasi*.(Terj.T.Hermaya). .Gramedia Pustaka Utama, Jakarta:
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Keyton, Joann, 2005. *Communication and Organizational Culture A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Manz, C. C and Henry P. S Jr. 2001. *The New Super Leadership. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung:
- Nawawi, El- Moh, Horlesberger, Marianne, M. Khalil, Tarek. 2007. *Challenges in the Management of New Technologies*. World Scientific.
- R..Wayne Pace dan Don F. Faules, 2006., *Komunikasi Organisasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, P. Stephen, Judge, A. Timothy. 2008. *Perilaku organisasi 2* (ed.12) HVS. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal Zainal 2006.. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Soekanto, Soerjono. 1987 *Manajemen & Kepemimpinan*. Rajawali Pers.. Jakarta:
- Stoner, James A.F dan R. Edward Freeman. 1989. *Management*, Prentice-Hall of India.
- Tubbs, Moss,Sylvia L.Stewart. 2008. *Human Communication*. Terj. Deddy Mulyana. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Website :

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:8FcbXhuO27oJ:d.yimg.com/kq/groups/21514813/2021316436/name/kepeminan.ppt+elemen+g>