

# KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

(MATERI. KE 9)

---

LILIK SUMARNI, S.SOS, M.SI

# MAKNA DAN TUJUAN KEPEMIMPINAN

- Tujuan kepemimpinan, di sisi lain, adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi.
- Pemimpin adalah: orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.
- Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.
- Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten.
- Konsep gaya menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten.

# PENDEKATAN

- (1) Mengendalikan atau mengarahkan orang lain.
- (2). Memberi tantangan atau rangsangan kepada orang lain
- (3). Menjelaskan/ memberi instruksi
- (4). Mendorong atau mendukung orang lain
- (5). Memohon atau membujuk orang lain
- (6). Melibatkan atau memberdayakan orang lain, dan
- (&). Memberi ganjaran atau memperkuat orang lain.

# BEBERAPA ASUMSI MENGENAI MANUSIA YANG MENDASARI GAYA KEPEMIMPINAN

- McGregor (1967); Menentukan dua perangkat asumsi atau pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain; yang di sebut *Teori X* dan *Teori Y*.
- TEORI X

Manusia sebagai suatu mesin, yang amat memerlukan pengendalian dari luar.  
Secara ringkas sbb:

1. Kebanyakan orang berpendapat pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya.
2. Kebanyakan orang lebih suka diperintah/ dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka,
3. Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju, dan tidak menginginkan tanggungjawab,

- TEORI X (LANJUTAN)
  - 4. Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman.
  - 5. Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi.
-

# TEORI Y

- Asumsi teori Y cenderung berasal dari pendapat mengenai manusia sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang, dan melakukan pengendalian terhadap diri mereka sendiri. Secara ringkas sbb:
  1. Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Bila pekerjaan tidak menyenangkan, mungkin cara melakukannya di dalam organisasi.
  2. Kebanyakan orang merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik.
  3. Kebanyakan orang di motivasi 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. Ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggungjawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan, dan kepemimpinan yang tepat.
  5. Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

# MODEL GAYA KEPEMIMPINAN

- Dari sekian banyak model, teori dan analisis, ada enam system yang popular untuk mengklasifikasikan dan menjelaskan gaya kepemimpinan:
  - 1. Teori kisi kepemimpinan ( Blake and Mouton)
  - 2. Teori 3-D (Reddin)
  - 3. Teori kepemimpinan situasional
  - 4. Teori empat system ( Likert)
  - 5. Teori Kontinum ( Tannenbaum dan Schmidt)
  - 6. Teori Kebergantungan (Fielder)
-

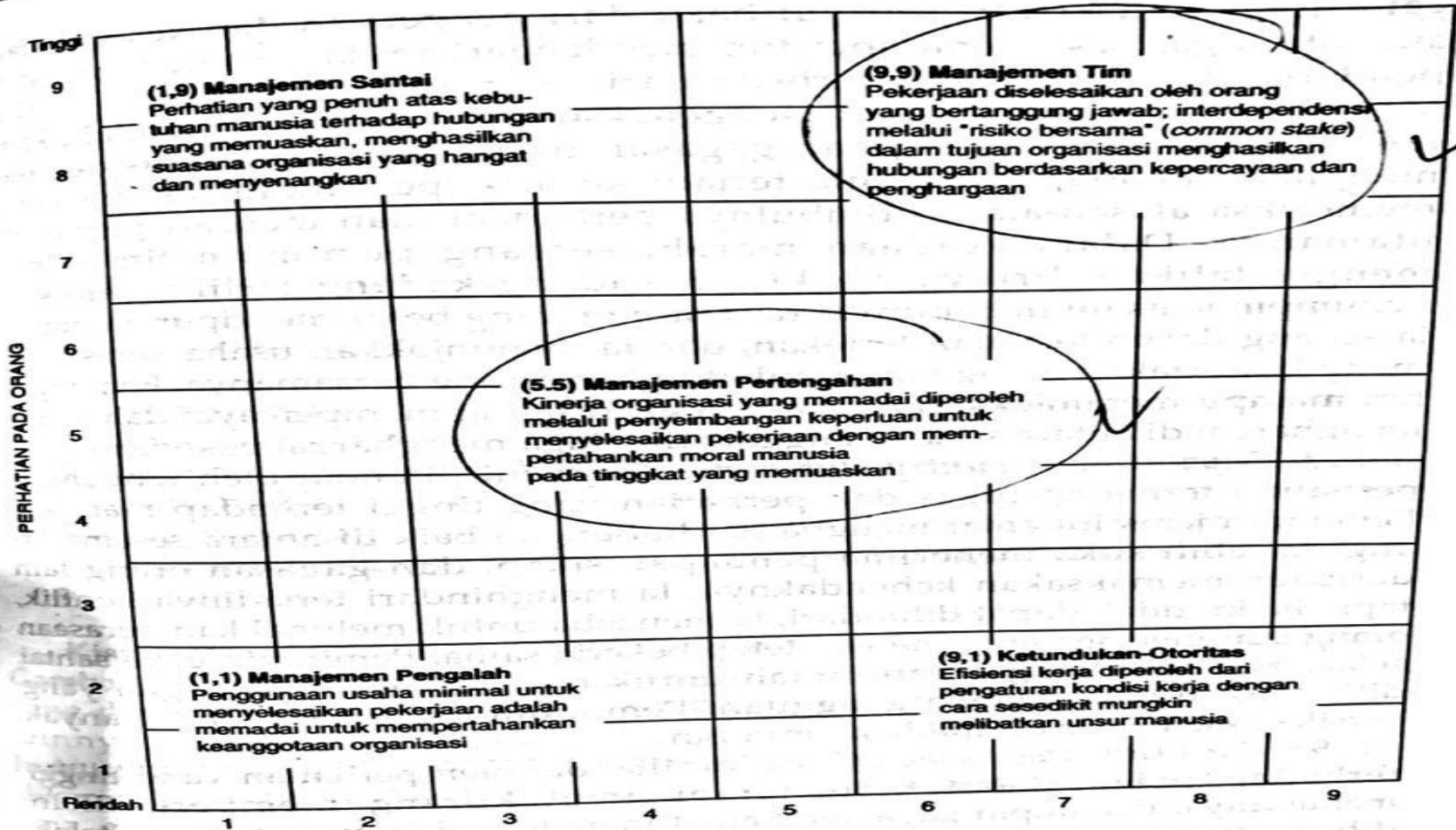
# 1. TEORI KISI KEPEMIMPINAN

- Blake & Mouton (1946);
- Semual disebut kisi manajerial (*managerial grid*) kini di sebut kisi kepemimpinan (1991).
- Berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer pada tugas atau hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini menggambarkan perhatian pemimpn pada tugas dan pada manusia berkelindan sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.



# GBR. KISI KEPEMIMPINAN

## Komunikasi dan Kepemimpinan Organisasi



**GAMBAR 11.1** Gambaran kisi kepemimpinan  
**SUMBER:** The Leadership Grid Figure for Leadership Dilemmas - Grid Solutions, oleh Robert R. Blake dan Anne Adams McCaule (Dahulu the Managerial Grid Figure oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton) Houston: Gulf Publishing Company, hlm. 29. Hak cipta pada Scientific Methods, inc., 1991. Reproduksi dengan izin dari pemiliknya.

## KETERANGAN

- **1.1 Gaya Pengalah ( *impoverished style*);**
  - Kurangnya perhatian terhadap produksi
  - Pemimpin lemah; cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak
  - Bila terjadi konflik pemimpin jenis ini bersifat netral dan berdiri di luar masalah,
  - Pemimpin jarang terlibat dan hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan.
- **5.5 Gaya Pemimpin Pertengahan ( *middle –of-the-road style*):**
  - Perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia
  - Mencari cara-cara yang dapat berguna meskipun tidak sempurna untuk memecahkan masalah.

## LANJUTAN

- Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda dengan yang di anutnya, namun ia berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak.
- Bila ada tekanan pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan.
- Pemimpin ini akan berusaha mempertahankan keadaan tetap baik.
- **9,9 Gaya Tim (team style)**
- Perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia.
- Menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil pengertian dan kesepakatan anggota organisasi.
- Mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya,

## LANJUTAN

- Memiliki keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan, tetapi memberi respon pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya,
- Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya.
- Dalam keadaan marah, seorang pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengkel.
- Memiliki rasa humor yang besar meskipun dalam keadaan tertekan, dan menunjukkan usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya,
- Mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai diantara sesama anggota tim juga menghargai pekerjaan.

- **1,9 Gaya santai (*country club style*)**
- Rendahnya perhatian terhadap tugas dan tingginya perhatian terhadap manusia.
- Menghargai hubungan baik diantara sesama,
- Menerima pendapat, sifat dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya.
- Menghindari terjadinya konflik, tetapi bila tidak dapat dihindari maka ia berusaha untuk melunakan perasaan orang agar mereka tetap bekerjasama.
- Bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan
- Lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.

- **9,1 Gaya kerja (task style)**
- Perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya.
- Menghargai keputusan yang telah dibuat,
- Perhatian utamanya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien,
- Cenderung mempertahankan gagasannya, pendapat serta sikap, meskipun terkadang dihasilkan dengan cara menekan orang lain,
- Bila timbul konflik; cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru,
- Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, ia akan memacu dirinya juga orang lain supaya semua Kembali berjalan dengan baik.
- Menurut Blake & Mouton, gaya tim 9,9 merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai.

## 2. TEORI 3-D

- Reddin (1967); membuat teori berdasarkan pada kisi tugas manusia yang dikemukakan oleh Blake & Mouton dengan menambahkan dimensi ketiga, yaitu efektifitas; ketiga dimensi itu didefinisikan sebagai berikut:
- **Orientasi-kerja:** Tingkat pengarahan manajer atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan .
- **Orientasi- hubungan:** Tingkat hubungan pribadi antar manajer dengan bawahan, ditandai oleh adanya saling mempercayai, menghormati gagasan dan memperhatikan perasaan bawahan.
- **Keefektifan:** Tingkat persyaratan produksi yang dicapai manajer yang telah ditetapkan.



# KOMUNIKASI ORGANISASI

## 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 diinginkan 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 karena ingin menjaga serta mengawasi situasi dengan menggunakan aturan dan prosedur itu, mereka sering terlibat amat berhati-hati.

## KURANG EFEKTIF

### Pencari Kompromi (*Compromiser*)

Tugas berat, hubungan kuat, meskipun hanya satu atau mungkin tidak ada satu pun 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*)

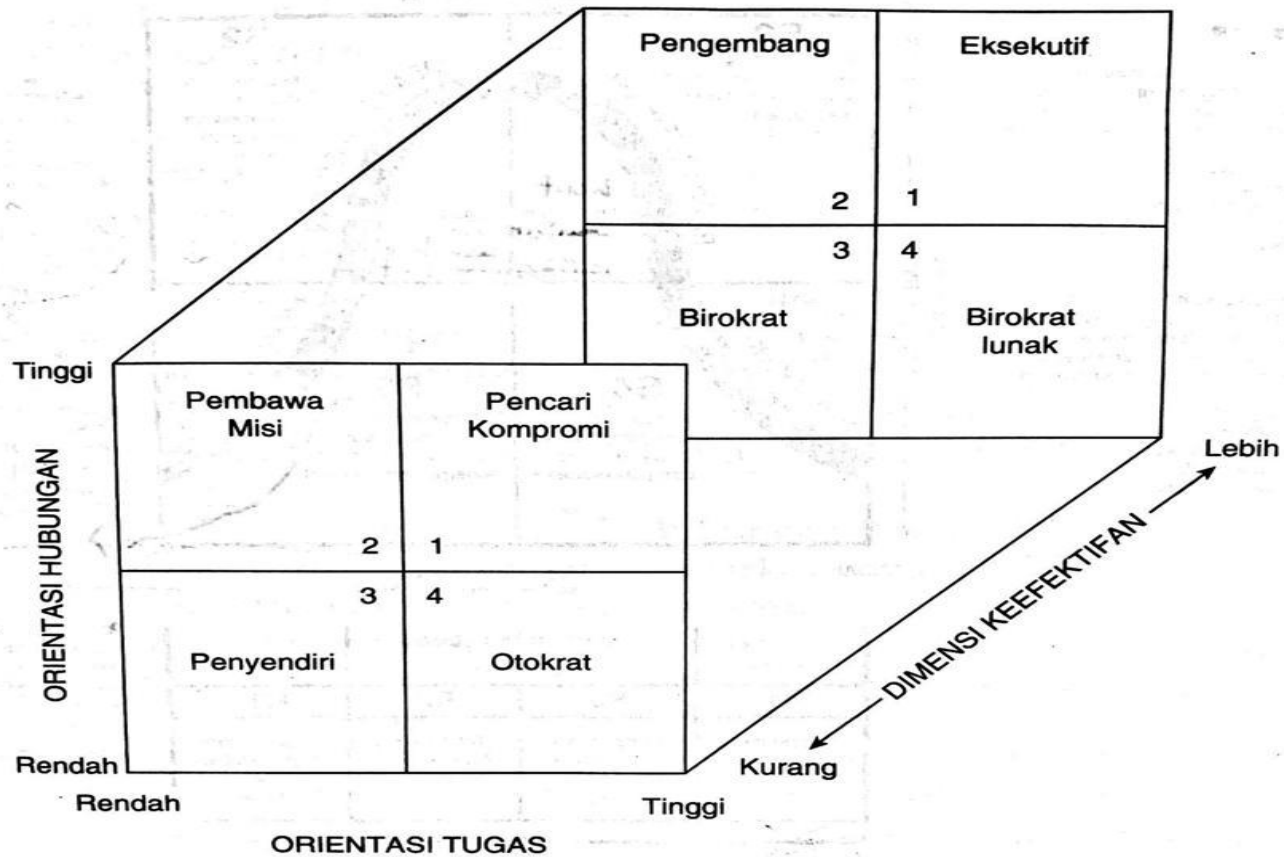
Tugas ringan, hubungan kuat ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.

### Penyendiri (*Deserter*)

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



# Komunikasi dan Kepemimpinan Organisasi



**GAMBAR 11.2** Model gaya kepemimpinan 3-D

**SUMBER:** Dari William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory". Hak Cipta 1967, *Training and Development Journal*, American Society for Training and Development. Dicitak ulang dengan izin yang bersangkutan. Hak Cipta dilindungi.

### 3. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

- HERSEY & BLANCHARD (1974, 1977)
- Mengembangkan konsep kepemimpinan situasional dari penelitian kepemimpinan yang diselesaikan di Ohio State University ( Stogdill & Coons, 1957)
- Hersey & Blanchard memperkenalkan variable ketiga yaitu kematangan, yang berfungsi dengan cara yang serupa dengan dimensi keefektifan yang dikemukakan Reddin,
- Penampilannya mirip dengan model Reddin. Interpretasi mereka mengenai kepemimpinan yang efektif juga hampir serupa,
- Perbedaan diantara gaya efektif dan tidak efektif seringkali bukan karena perilaku pemimpin yang sesungguhnya, tapi lebih pada kecocokan antara perilaku ini dengan situasi yang dihadapi.
- Faktor yang menentukan efektifitas dijelaskan sebagai “tingkat kesiapan anak buah” ; yang didefinisikan sebagai kesediaan dan kemampuan untuk bertanggungjawab.

# KOMUNIKASI ORGANISASI

## SIFAT TUGAS

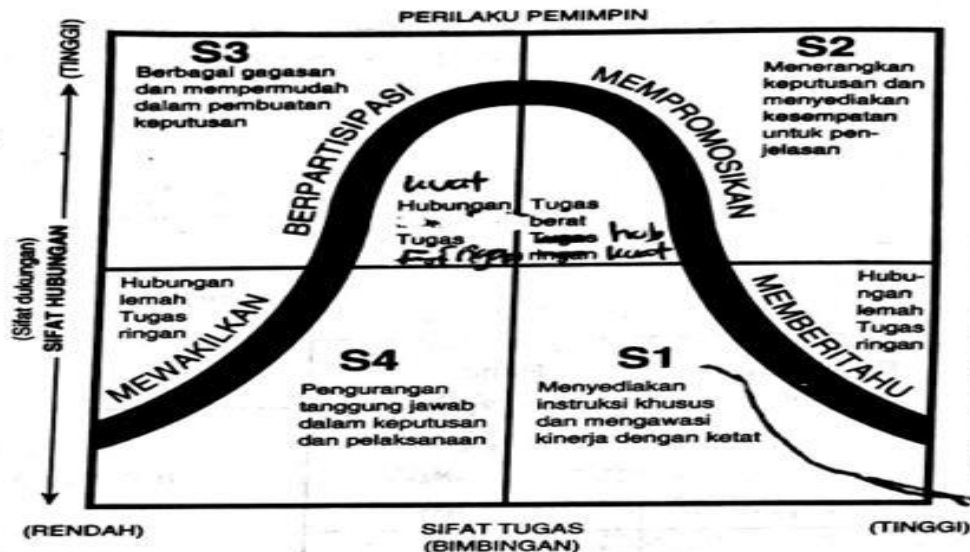
Tingkat keterlibatan pemimpin dalam penentuan peranan yaitu memberitahukan apakan, bagaimana, kapan, di mana, dan bila lebih dari satu orang, siapa yang harus mengerjakan apa dalam:

- Penentuan tujuan
- Pengorganisasian
- Penentuan batas waktu
- Pengarahan
- Pengendalian

## SIFAT HUBUNGAN

Tingkat keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua-arah (banyak-arah), mendengarkan, perilaku yang memperlancar, dan dukungan sosioemosional

- Pemberian dukungan
- Berkomunikasi
- Memperlancar interaksi
- Mendengarkan aktif
- Memberi umpan balik



## GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- 1 Keputusan diambil oleh pemimpin
- 2 Keputusan diambil oleh pemimpin dengan dialog dan/atau penjelasan
- 3 Keputusan diambil oleh pemimpin/ anak buah atau keputusan diambil oleh anak buah dengan dukungan dari pemimpin
- 4 Keputusan diambil oleh anak buah

TINGGI	KESIAPAN ANAK BUAH		
	R4	R3	R2
Mampu dan bersedia atau yakin	Mampu tapi tidak bersedia atau tidak mantap	Tidak mampu tapi bersedia atau yakin	Tidak mampu dan tidak bersedia atau tidak mantap
	ANAK BUAH DIARAHKAN		PEMIMPIN DIARAHKAN

**REMAKPIAN:** memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan.

**KESEDIAAN:** memiliki keyakinan, komitmen, dan motivasi yang diperlukan.

Bila perilaku pemimpin digunakan sesuai dengan tingkat kesiapan anak buah, hal itu disebut pasangan peluang tinggi. Berikut ini adalah penjelasan yang dapat bermanfaat bila menggunakan kepemimpinan situasional untuk penerapan khusus:

**M1 S1**  
 Memberitahu  
 Membimbing  
 Mengarahkan  
 Menentukan

**M2 S2**  
 Mempromosikan  
 Menerangkan  
 Menjelaskan  
 Membujuk

**M3 S3**  
 Berpartisipasi  
 Mendorong  
 Bekerja sama  
 Bersepakat

**M4 S4**  
 Mewakili  
 Mengamati  
 Memantau  
 Memenuhi

**GAMBAR 11.3** Model kepemimpinan situasional yang diperluas

SUMBER: Paul Hersey, *Situational Selling*. Escondido, Calif.: Center for Leadership

## EMPAT GAYA KEPEMIMPINAN - SITUASIONAL

- Gaya 1: Memberitahu (*telling*)
  - Gaya 2: Mempromosikan (*Selling*)
  - Gaya 3. Berpartisipasi (*Participating*)
  - Gaya 4: Mewakilkan (*Delegating*)
-

## 4. TEORI EMPAT-SISTEM

- LIKERT (1967) ; Mengemukakan salah satu teori gaya manajerial dan kepemimpinan yang paling sering diperbincangkan. 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 sbb:
  - 1. Penguasa Mutlak ( *exploitative – authoritative* )
  - 2. Penguasa semi-mutlak ( *benevolent – authoritative* )
  - 3. Penasihat ( *consultative* )
  - 4. Pengajak-serta ( *participative* )

## 5. TEORI KONTINUM

- TANNENBAUN & Schmidt (1957) : Meneliti bahwa pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan mereka.
- Mengemukakan tujuh butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan kepada kepemimpinan yang terpusat kepada bawahan.
- Ketujuh butir ini menunjukkan sifat manajer-pemimpin mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat pada bawahan. Kontinum ini dapat dijelaskan sbb:
  - 1. Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya
  - 2. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
  - 3. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan diubah,
  - 4. Manajer mengemukakan keputusannya sementara, yang masih dapat di ubah,
  - 5. Manajer menentukan beberapa Batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan,
  - 6. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.

## 6 TEORI KEBERGANTUNGAN

- FIEDLER (1967); Mengemukakan teori gaya kepemimpinan berdasarkan pada konsep kebergantungan.
- Menurut teori kebergantungan, keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan –hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi tertentu yang dihadapinya.
- Gaya pemimpin digambarkan dalam variable-variable yang kita kenal : tugas dan hubungan. 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.
- Relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin; hal ini dianggap sebagai satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif.

- *Sumber: R. Wayne Pace, Don F. Faules; KOMUNIKASI ORGANISASI; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, editor Deddy Mulyana, PT Remaja Rosdakarya Bandung, 2005*