



PRILAKU KOMUNIKATIF DAN GAYA KEPEMIMPINAN

(TM. Ke 10)

LILIK SUMARNI. S.SOS, M.SI

1. PENDEKATAN TIPE PADA GAYA KEPEMIMPINAN

■ HIPOKRATUS

- mungkin merupakan orang pertama yang berspekulasi tentang factor-factor yang menciptakan dan menandai gaya perilaku perorangan.
- Hipokrat: bahwa struktur dan fisiologi jasmani menentukan kepribadian atau cara berperilaku seseorang yang sudah menjadi kebiasaannya;
- Menjabarkan 4 tipe kepribadian sebagai hasil pengaruh utama salah satu dari keempat “humor” jasmani.

JAMES DEESE

- Menerangkan, bahwa tentu saja tidak ada bukti mengenai gagasan semacam ini, dan yang masih tersisa dari tipe-tipe Hipokratus adalah kata sifat yang masih digunakan untuk menggambarkan sifat-sifat; berdarah dingin, pemberang, periang dan melankolik.
- Namun, **LITTAUER** (1983): mengembangkan suatu analisis ekstensif mengenai gaya berperilaku dengan menggunakan keempat temperamen tersebut sebagai dasarnya.

CARL JUNG (1923)

- Mengembangkan system karakter berdasarkan dua sikap (introversi dan ekstroversi) dan empat fungsi. Namun kini setiap orang sepakat introversi versus ekstroversi tidak berguna lagi sebagai system tipe karakter yang bermanfaat (Deese,1967;429).
- Keempat fungsi tersebut: pikiran, perasaan, pengindraan, dan intuisi.

■ MYERS-BRIGGS

- Indikator Tipe Myers-Briggs (Briggs&Briggs Myers, 1976. Salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dan direplikasi.

- Berdasarkan pada empat fungsi dasar Jung, dan sering disebut “teori tipe kepribadian”,
- Dia mengatakan banyaknya perilaku acak yang sebenarnya amat teratur dan konsisten, disebabkan oleh beberapa persamaan dan perbedaan dasar tertentu dalam cara manusia mengamati dunia dan membuat penilaian mengenainya.
- Persepsi merujuk kepada cara kita menyadari benda-benda, manusia dan peristiwa-peristiwa. Penilaian meliputi semua cara kita menarik kesimpulan mengenai apa yang telah diamati.
- Ada dua cara mempersepsi; mengamati melalui indra (*sensing*), dan mengamati melalui perasaan (*intuiting*);
- Ada dua cara penilain; melalui pikiran (*thinking*), 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 TIPE

- **DRAKE BEAM MORIN**, Inc; konsultan dalam manajemen sumber daya manusia (277 Park Avenue, New York, NY 10172). Mengembangkan Tes 1-Speak; berdasarkan pada empat tipe kepribadian JUNG yang digunakan untuk menciptakan suatu profile gaya komunikasi seseorang.

- Keempat gaya tersebut: pengintuisi (*intuitor*), pemikir (*Thinker*), pengindra (*senser*), dan perasa (*Feeler*)
- **PAUL MOK dan rekan-rekannya** (14455 Webbs Chapel Roud, Dallas, TX 75234, kini Mok-Bledsoe International, membantu para klien mengenali empat gaya mereka dengan menggunakan Survey Gaya Berkomunikasi (SGB); mengungkapkan gaya seorang pengintuisi, pengindra, pemikir, dan perasa (Mok&Lynch, 1978).
- **KOLB** (1976a & 1976b); mendasarkan penilaiannya tentang “gaya belajar” pada konsep yang mengenai tipe kepribadian.
- Empat kegiatan pelajar; berpikir, merasakan, memperhatikan, dan melakukan.

- Kombinasi setiap kegiatan ini menghasilkan empat gaya belajar: pengumpul(Converger), penyebar (Diverger), Asimilator, dan Akomodator.
- **Pengumpul:** tidak emosional, lebih suka berurusan dengan benda mati,
- **Penyebar:** cenderung emosional dan imaginative serta tertarik pada manusia,
- **Asimilator:** unggul dalam pemikiran induktif dan memadukan pengamatan-pengamatan yang berlainan menjadi penjelasan terintegrasi, dan kurang tertarik pada manusia, lebih memperhatikan konsep-konsep abstrak.
- **Akomodator:** kekuatan terbesar dalam pengerjaan sesuatu, membuat rencana-rencana dan melibatkan diri mereka dalam pengalaman-pengalaman baru, Cenderung menyelesaikan persolan secara uji coba secara intuitif.

HARRISON & BRAMSON (1982):

- Mulai dengan penelitian “modus penyelidikan” dan mengidentifikasi lima gaya yang berasal dari pendekatan terhadap pemikiran “beberapa pemikir dan filsuf semisal tertentu” yang dihubungkan dengan masa-masa penting yang bersejarah.
- Gaya idealias 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 integrative.

PENDEKATAN SIFAT TERHADAP GAYA

NREL - menggunakan *database* dan metode yang berbeda, tetapi mulai dari kerangka teoritis yang serupa (orientasi manusia versus tugas dan orientasi ekstrovert versus introvert, the Norwest Regional Educational Laboratory (710 S.W. Second Avenue, Portan, OR 97204) menciptakan *Gaya Kepemimpinan : Suatu Matriks Prilaku* (Sayers, 1978) yang menghasilkan data mengenai empat gaya yang berbeda; peningkat (*promoting*), pengendali (*controlling*), penganalisis (*analyzing*), dan pendukung (*supporting*).

MALONE – Perusahaan Pelatihan dan Pengembangan Malone (Akron, OH) mengembangkan *Survey Gaya Perilaku* (Oravec, 1981), yang memberi informasi mengenai empat gaya dasar; pengatur, pembujuk, penganalisis, dan pendukung.

TRACOM - Korporasi TRACOM (200 Fillmore Street, Denver, CO 80206) memasarkan Profil Gaya Sosial (Reid & Merrill, 1987) yang mengungkapkan empat gaya : analitis, pendorong, ramah, dan ekspresif, yang tampaknya, ekuivalen dengan berpikir (analitis), merasa (ekspresif), intuisi (ramah) dan penginderaan (pendorong).

PERFORMAX- Sistem Performax Internasional (12755 State Highway 55, Minneapolis, MN 55441), memasarkan Sistem Profil Pribadi, suatu instrument gaya berdasarkan pada penelitian John G. Geier (1967) dan teori umum William Moulton Marston, pengarang *Emotions of Normal People* (1979). **Marson** mengidentifikasi empat emosi utama yang cenderung tempat berhimpun berbagai perilaku; dominasi (*dominance*), pengaruh (*influence*), patuh (*submission*), dan rela (*compliance*). Geier menguji kecermatan kuartet gaya yang dinamainya **DISC** (*dominance / dominasi, influence/pengaruh, steadiness/kemantapan, dan compliance/kerelaan*).

ANALISIS TRANSAKSIONAL

ERIC BERNE (1964); Gaya dipandang dari perspektif Berne yang disebut analisis transaksional .

Menurunkan teorinya dari teori psikoanalitik dan mengendalikan 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 *Personalysis*. Respons – responsnya ditafsirkan dari sudut pandang setiap tahap ego utama menurut Berne dan empat sifat yang menandai setiap tahap ego.

WOFFORD, GERLOFF, dan CUMMINS (1977); menyimpulkan enam gaya dasar komunikasi dari teori analisis transaksional, yang diturunkan secara bebas dari setiap tahap ego utama. Gaya pengendalian, gaya penyamanan (*equalitarian*), gaya penstrukturan, gaya dinamik, gaya pelepasan (*relinquishing*), dan gaya penarikan (*withdrawing*) disebarkan diantara tiga tahap ego; Orang tua menggunakan gaya pengendalian dan penstrukturan,; Orang Dewasa menggunakan gaya penyamanan dan dinamik. Anak-anak menggunakan gaya pelepasan & penarikan.

MATRIKS INTERAKSI HILL

MIH (*Matriks Interaksi Hill*); dikembangkan untuk mengemukakan pola-pola berulang yang menandai aneka ragam fenomena perilaku dan kandungan verbal interaksi kelompok. Kategori ini “membuat perbedaan dalam gaya Bahasa diantara kelompok-kelompok” (Hill, 1973),

Penilaian mengenai apakah kategori yang tercakup dalam MHI sah harus diserahkan kepada pembaca yang dapat mengesahkannya berdasarkan kepada pengalamannya dengan kelompok, untuk menentukan apakah kategori ini berguna dalam pemahaman dan pengelolaan kelompok – kelompok” (Hill, 1973, hlm. 160). Diperoleh empat kategori gaya sebagai berikut: *Konfrontatif, Berspekulasi, Tegas, dan Kolot.*

MILLER, NUNNALLY, & WACKMAN (1975); mengekstrapolasi empat variable yang mereka rasa memegang peranan dalam gaya-gaya tersebut- menitikberatkan perasaan, menitikberatkan pemikiran, menitikberatkan masalah-masalah pribadi, dan menitikberatkan masalah-masalah hubungan .

Mereka menciptakan empat gaya mereka sendiri sbb:

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 spekulasi yang tujuannya nyaris menghentikan dunia, bercermin padanya, dan menjelajahnya.

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

MILLER & REKAN-REKANYA (1975); menyimpulkan bahwa “ bila maksud anda adalah bersosialisasi dan berpartisipasi dalam beberapa kegiatan Bersama, Gaya IV terlalu berat. Gaya I akan lebih baik.

Bila maksud anda mengarahkan dan membujuk, maka Gaya IV tidak cocok. Cobalah Gaya III.

Bila tujuan anda menyelidiki secara mencoba-coba dan memperoleh pandangan umum terhadap suatu persoalan, maka Gaya IV terlalu tajam. Gaya III akan lebih baik. Gaya IV menyatakan komitmen yang lebih dalam terhadap masalah yang dihadapi.

Gaya IV paling baik bila anda dan mitra anda mempunyai persoalan dan ingin memecahkannya.

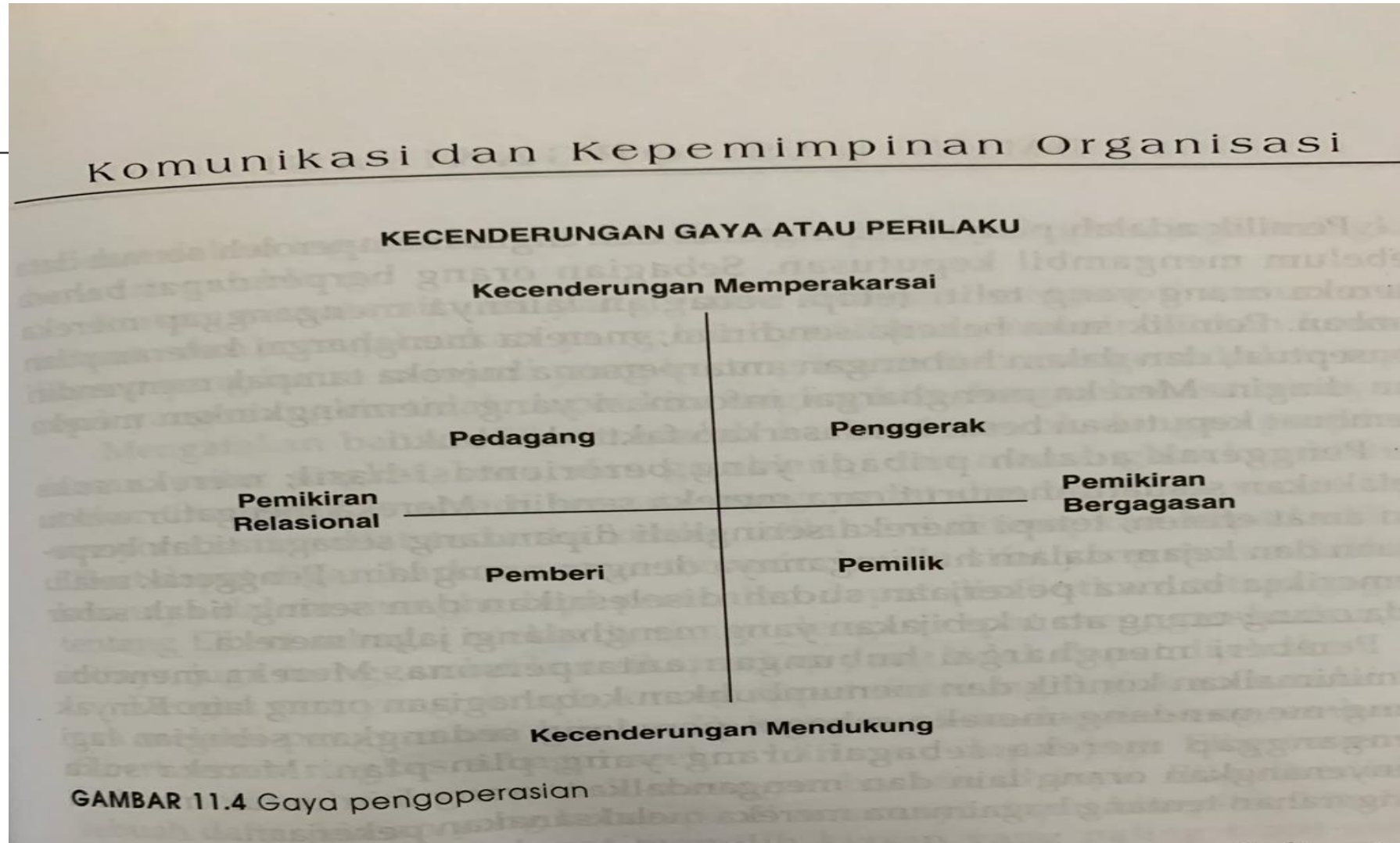
GAYA PENGOPERASIAN

Gaya Pengoperasian adalah pola perilaku seseorang yang konsisten, yang diamati oleh orang lain bila ada orang yang berusaha membantu orang lainnya untuk mencapai tujuan.

Bagi banyak orang gaya pengoperasian seseorang merupakan factor tunggal terpenting dalam keberhasilan bekerja Bersama pegawai.

Teori dan penelitian diatas menyatakan bahwa dua perangkat kecenderungan perilaku meliputi kebanyakan gaya: (1). Kecenderungan memprakarsai versus mendukung, (2) kecenderungan hubungan (relational) versus kecenderungan bergagasan (national). Kecenderungan – kecenderungan ini bergabung menjadi matriks empat-sel dan memperkenalkan empat kemungkinan atau kecenderungan gaya (GBR berikut);

Gambar: GAYA PENGOPERASIAN



- Kecenderungan ***memprakarsai*** terungkap bila orang mengambil Langkah pertama untuk memulai sesuatu, dan menunjukkan usaha dan arah untuk melakukan Tindakan. Orang ini aktif, mencari sesuatu untuk dikerjakan, dan mendorong segala sesuatu untuk maju.
- Kecenderungan ***mendukung*** terungkap bila orang memberi dukungan, bertahan tanpa gagal atau menghasilkan sesuatu, dan membantu orang lain untuk melanjutkan kegiatan mereka. Orang dengan kecenderungan mempertahankan biasanya melakukan peminimalan konflik dan pemupukan kebahagiaan setiap orang. Mereka sering berhasil dan mampu bertahan menghadapi tekanan.
- Pemikiran ***hubungan*** terpusat pada hubungan emosional di antara manusia. Orang memperlihatkan pemikiran relasional dengan menghargai manusia dan memperhatikan mereka. Orang dengan pemikiran rasional berorientasi manusia dan nonagresif.
- Pemikiran ***gagasan*** terpusat pada gagasan-gagasan, objek, dan konsep-konsep abstrak. Orang yang memperlihatkan pemikiran bergagasan menghargai benda-benda dan data, seringkali tampak menyendiri dan dingin, dan lebih suka bekerja sendirian.

- ~~Kombinasi kecenderungan memprakarsai dengan pemikiran relasional menghasilkan suatu gaya pedagang (dealer);~~
- Kombinasi kecenderrungan mendukung dan pemikiran gagasan menghasilkan gaya pemilik (holder);
- Kombinasi kecenderungan memprakarsai dan pemikiran bergagasan menghasilkan gaya penggerak (Mover).;
- Terakhir kombinasi kecenderungan mendukung dengan pemikiran relasional menghasilakn gaya pemberi (giver).

GAYA KEPEMIMPINAN YANG PALING EFEKTIF

Logika gaya kepemimpinan terbaik-tunggal (*one-best leadership style*) versus gaya kepemimpinan terbaik-bersyarat (*conditional-best leadership style*) berdasarkan asumsi pada sifat pengaruh.

Dari sudut pandang gaya terbaik-tunggal, dikemukakan bahwa orientasi dan keahlian orang yang mempengaruhi menghasilkan perbedaan. Bila anda akan membantu orang lain untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan-menggunakan kepemimpinan- anda akan paling efektif bila anda menggunakan gaya yang mempunyai peluang tertinggi untuk ditanggapi secara positif.

STEPHAN & PACE (1991); menasehati para eksekutif yang ingin menunjukkan kepemimpinan yang lebih efektif agar “memperlakukan orang lain sebagai kawan.” Kawan adalah orang yang murah hati dan ramah, berbakti dan periang, Bahagia ditengah kehadiran orang lain. Mereka bersedia menerima beban orang lain, menjadi kawan membuka pintu ke areah kepemimpinan yang menyenangkan, bergairah, dan berkekuatan, tanpa menggunakan strategi rumit untuk merebut dan mempengaruhi orang lain.

MANZ & SIMS (1991); mengemukakan suatu bentuk “Pemimpin Luar Biasa” yang tujuannya “*terutama membantu anak buah untuk mengembangkan keahlian yang diperlukan pekerjaan*” atau yang mereka namakan kepemimpinan-diri.

Kepemimpinan Luar Biasa terdiri dari ‘ *serangkaian perilaku dan strategi kognitif*’. Namun konsep Kepemimpinan- Luar-Biasa ini tampaknya menerapkan gaya kepemimpinan terbaik – tunggal, “ *mengarahkan anak buah untuk menemukan kemampuan-kemampuan yang mereka miliki* “. Mereka mengemukakan bahwa “ *hasil terbaik diperoleh dari suatu system yang terintegrasi total, yang sepenuhnya dimaksudkan untuk mendorong, mendukung, dan memperkuat kepemimpinan-diri di seluruh sistem.*”

Gaya kepemimpinan terbaik- bersyarat adalah gaya pemimpin yang menggunakan kombinasi perilaku komunikatif yang berbeda ketika menanggapi keadaan sekelilingnya; dalam keadaan tersebut pemimpin berusaha membantu yang lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sumber; R. Wayne Pace, Don F. Faules ; *KOMUNIKASI ORGANISASI, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT Rosdakarya Bandung, 2005
