

Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

- (b).Konsultasi, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Artinya pemimpin masih banyak memberikan pengarahan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung. Perilaku pendukung itu adalah dengan berusaha mendengar perasaan bawahannya tentang keputusan yang dibuat, ide-ide, dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- (c).Partisipasi yaitu perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Artinya posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bersama-sama atau bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Gaya komunikasi ditandai dengan meningkatnya komunikasi dua arah dan peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
- (d).Delegasi yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Artinya pemimpin mendiskusikan masalah bersama-

sama dengan bawahan dan proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Dengan demikian bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri. Karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan adalah sebagai berikut: Jika bawahan dalam kematangan yang rendah, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi. Jika kematangan bawahan sedang bergerak dari rendah ke sedang, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah konsultasi. Jika tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah partisipasi. Dan jika kematangan bawahan adalah tinggi, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah delegasi.

Pada dasarnya tidak ada pemimpin yang baik yang ada adalah pemimpin yang efektif. Pemimpin efektif yaitu yang selalu berubah-ubah perilakunya sesuai dengan tingkat perkembangan kedewasaan bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat berperilaku efektif,

2). Fungsi komunikasi dalam organisasi

- (a). Fungsi *informatif*, organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Artinya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi maupun guna mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan pegawai (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan. Disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, kesehatan, izin cuti, dan jaminan sosial lainnya.
- (b). Fungsi *regulatif*, fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi *regulatif*. Pertama berkaitan dengan orang-orang yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan, dan memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Kedua berkaitan dengan pesan-pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan

tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

- (c). Fungsi *persuasif*, dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- (d). Fungsi *integratif*, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut. Pertama saluran komunikasi formal, yaitu saluran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Contoh saluran komunikasi formal adalah penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, *newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi. Kedua saluran komunikasi informal, contohnya perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

