

BUKU SERI
KEPEMIMPINAN

Buku 6

Pemimpin yang
komunikatif

Robby Chandra

DAFTAR ISI

HALAMAN

Pemimpin yang Komunikatif

Pendahuluan

Howard Gardner dari Harvard menemukan bahwa manusia memiliki berbagai kecerdasan. Lebih lanjut lagi berangkat dari teori Multiple Intelligencenya yang terkenal itu, ia mendapatkan bahwa para pemimpin memiliki „linguistic intelligence“ atau kecerdasan berbahasa. Artinya, seorang pemimpin dapat menggunakan bahasa dalam mengungkapkan pikiran dan perasaannya, entah dengan kata-kata atau tulisan.

Memang kecerdasan ini tidak dimiliki semua pemimpin pada tingkat yang sama. Winston Churchill mulai memenangkan perang melawan tirani Jerman dengan memenangkan rakyat melalui proses komunikasi. Karena itulah dicatat oleh Stephen Wayward dalam bukunya „Churchill on Leadership“ bahwa „Churchill mobilized the English language and sent it to battle.“ Salah satu kalimat yang ia pilih dalam mengilhami rakyat adalah „Saya tidak dapat menawarkan apa-apa pada Anda kecuali darah,

keringat dan air mata.“ Suatu hal yang tidak banyak diketahui orang adalah bahwa orator yang hebat ini mulai masa kecilnya dengan cacad bicara yang cukup parah. Karenanya ia belajar dengan sungguh-sungguh untuk mempelajari Shakespeare dan King James Version dari Alkitab bahasa Inggris. Churchill segera mempelajari bahwa tidak semua kata dan kalimat memiliki pengaruh yang sama bagi pendengarnya. Ada kata-kata dan kalimat yang menggerakkan orang dan menghasilkan dorongan yang tinggi untuk orang bergerak menuju suatu visi bersama.

Selain Churchill, pidato John Kennedy „Ask not what your country do for you, ..“ dan pidato Pendeta Martin Luther King Jr. „I have a Dream.“ menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus terus menerus menjadi orang yang belajar berkomunikasi. Kunci keberhasilan semua tokoh tadi adalah „kejernihan pikiran dan kejelasan apa yang hendak mereka sampaikan, namun bukan sekedar kalimat-kalimat indah yang tak jelas maknanya.

Selanjutnya, seorang pemimpin dalam melakukan komunikasi harus sadar dan menguasai berbagai nuansa dalam pesan yang ia kirimkan. Tuhan Yesus dalam kotbah di bukit yang disampaikan pada orang banyak, sangat jelas menggunakan bahasa sederhana, namun ketika berbicara dengan Nikodemus, seorang yang terpelajar, ia menggunakan bahasa filosofis „harus dilahirkan kembali.“

Bagi seorang pemimpin Kristen, efektifitas komunikasinya sangat terkait dengan kualitas komunikasinya dengan Tuhannya. Semakin sering dan dalam komunikasinya dengan sang Pencipta, semakin ia memahami hidup, dirinya serta orang-orang yang dipercayakan kepadanya. Tentunya dalam komunikasinya tadi ia perlu menyimak padaNya selain terus mengungkapkan apa yang ia butuhkan dan rasakan. Bila hal ini berjalan baik, ia semakin peka akan apa yang Tuhan ingin ia sumbangkan terhadap hidup bersama pengikutnya, ia semakin peka identitasnya, dan ia semakin peka riwayat hidup diri pribadinya serta komunitasnya dalam pemeliharaan Tuhan. Maka ia akan dapat menyampaikan banyak cerita tentang perjalanan mereka dengan Tuhan. Memang menyampaikan cerita merupakan alat ampuh dalam proses seorang pemimpin menggerakkan komunitasnya.

Pertama, dapat memberikan komunikasi berupa cerita inspiratif, ia menunjukkan makna dari hal-hal yang seakan bertentangan atau tak terkait. Ia membangun identitas orang-orang di sekitarnya dengan menyampaikan cerita-cerita tadi sehingga orang memahami siapa mereka, apa yang penting bagi mereka serta apa yang jadi impian bersama. Bahkan pemimpin dapat menjelaskan melalui cerita-cerita dan metafor (perumpamaan) bahwa mereka dapat memberi sumbangsih nyata ke dalam realita di dalam

komunitas mereka dan masyarakat luas. Mereka jadi memiliki arti dengan berjalan bersama.

Kedua, pemimpin berkomunikasi melalui cerita dan metafor. Biasanya pemimpin memberikan gambaran atau contoh dan metafor melalui cerita-cerita tentang siapa tokoh yang perbuatannya dianggap hebat dan buruk sehingga melalui hal tadi orang belajar. Orang belajar mengenai budaya kerja bersama yang ingin ditanamkan dan apa yang dianggap bernilai dalam komunitas mereka.

Memahami kebutuhan berkomunikasi

Memang saat seorang manusia dilahirkan sampai saat matinya, hidupnya diisi dengan berbagai proses komunikasi. Sebagian besar dari antaranya adalah proses komunikasi. Banyak orang mengalami kegagalan di dalam kepemimpinan karena kegagalan mereka menghasilkan sikap dan skil berkomunikasi yang tepat dalam konteks terutama dalam hubungan antar pribadi. Banyak juga orang yang bermotivasi baik, namun ketika melayani orang lain, hasilnya negatif karena kelemahannya di dalam berkomunikasi.

Konon lebih dari delapan puluh persen aktivitas kita dari saat mata dibuka sampai kita tidur dipergunakan untuk berkomunikasi. Seorang pemimpin juga hidup dengan

komunikasi dan pengambilan keputusan dalam menggerakkan serta mengubah orang.

Proses komunikasi telah menjadi hal yang begitu biasa dan sudah menyelubungi kita. Karenanya, untuk mempelajari komunikasi terasa sulit dengan saratnya paham orang mengenai komunikasi itu dengan berbagai dimensinya. Selanjutnya seperti cinta, komunikasi pun merupakan sebuah proses yang di tengah-tengahnya kita hidup. Tiap hari kita berkomunikasi. Dari mulai bangun pagi ketika kita bergumam kepada sekretaris kita, sampai larut malam, kita terus berkomunikasi. Seorang pemimpin yang berusaha mengenal komunikasi sama dengan seekor ikan yang berupaya memahami air.

Mengapa memang sulit memahami komunikasi, apalagi komunikasi interpersonal? Tidak lain dan tidak bukan meneliti komunikasi pada dasarnya adalah mempelajari siapa manusia itu sendiri dalam kebersamaannya dengan makhluk lain, khususnya sesamanya manusia lain. Bagi seorang pemimpin, mempelajari komunikasi berarti mempelajari siapa dirinya. Tidak terlepas juga di dalam komunikasi terdapat dimensi hubungan manusia dengan Penciptanya.

Sementara itu di tahun 80 an saja telah terdapat ratusan definisi tentang komunikasi. Tentunya, kita jadi bertanya,

"Di tengah rimba definisi seperti tersebut di atas apa yang harus kita lakukan untuk dapat mengambil manfaat dari dalamnya?" Bagaimana kita dapat mengembangkan pola komunikasi yang baik bagi seorang pemimpin Kristen? Salah satu jawabannya ialah kita harus berusaha membuat suatu definisi kerja (*working definition*). Definisi kerja ialah suatu definisi umum yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan komunikasi kita dan yang dapat dijelaskan kepada orang lain dengan mudah. Mengapa tidak dibuat saja suatu definisi yang dapat melingkupi seluruh definisi yang ada, sehingga muncul suatu definisi yang utuh dan menyeluruh? Sebab, definisi-definisi tadi merupakan definisi yang datang dari berbagai kerangka pikir ilmu yang berbeda-beda, dari filsafat sampai dengan analisis bahasa dan psikologi. Usaha untuk membuat sesuatu yang menyeluruh dan utuh semacam itu mungkin terlalu ambisius dan memakan waktu yang sangat panjang. Pembuatan definisi kerja lebih sederhana dan lebih mengacu kepada realitas yang lebih kompleks dengan memberi jawaban yang dapat dimanfaatkan di dalam tindakan praktis dan manajerial.

Baiklah, kini secara sederhana kita definisikan komunikasi sebagai suatu proses dan transaksi pengiriman pesan dari pihak tertentu, melalui media tertentu, dalam bentuk-bentuk tertentu sehingga mencapai sasarannya yaitu pihak lain yang mengakibatkan terjadinya hubungan tertentu.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, maka komunikasi dapat dipahami sebagai proses dan transaksi pengiriman pesan secara dua arah yaitu dari si pemimpin kepada mereka yang dipimpin dan sebaliknya.

Tentu, kita jadi bertanya, **Mengapa orang berkomunikasi? Mengapa pemimpin perlu berkomunikasi?** Jawabnya, ialah orang berkomunikasi karena berbagai alasan

1. Mereka membutuhkan kepastian-kepastian tertentu. Memang, komunikasi merupakan suatu proses yang ditujukan antara lain untuk mengurangi ketidakpastian yang beragam. Contohnya: *Bila seorang pemimpin bertanya, "Tika, maukah dikau kujadikan asistenku?"*

Pertanyaan ini dilakukan sebagai bagian dari komunikasi untuk mengurangi ketidakpastian kalau-kalau Tika tidak bersedia membantunya. Contoh lain ialah bila sebuah perusahaan ingin disatukan dengan perusahaan lain. Komunikasi yang sang pemimpin lakukan adlaah untuk mendapatkan kepastian siapa yang akan tinggal dan siapa yang akan pergi, tepatnya untuk mengurangi ketidakpastian,

2. Melalui komunikasi, orang mengekspresikan dirinya, orang ingin kehadirannya bermakna sehingga ia *mendapatkan kesadaran mengenai tempatnya di tengah hubungannya dengan dunia atau orang di sekitarnya.* Seorang pemimpin seperti Martin Luther yang mengatakan "Disini aku berdiri,

aku tidak dapat bersikap lain.“ Pada dasarnya mengekspresikan siapa dirinya dan keyakinannya akan kebenaran. Empat abad kemudian, seorang dengan nama yang sama yaitu pendeta Martin Luther King Jr, juga mengekspresikan diri dalam pidatonya yang mengubah bangsa Amerika dalam hubungan mereka dengan orang kulit berwarna ”I have a Dream ... aku memimpinkan“

3. Orang ingin mencari makna hidup dan menelusuri dirinya sendiri. Apakah ia disukai? Apakah ia berperan benar? Apakah kelemahannya, kekuatannya, dan keunggulannya? Hal-hal itulah yang akan ia dapatkan dari komunikasi yang dilakukannya. Seorang pemimpin juga melakukan komunikasi serupa itu. Seorang Kaisar di Cina, mencari makna kehidupan dengan berupaya mendapatkan pil untuk memperpanjang hidupnya. Tindakannya ini akhirnya membawa ia ke Cina selatan dan mendapatkan sebuah pil yang menewaskannya.

4. Orang ingin menelusuri dunia, masyarakat, kenyataan di sekitarnya. Melalui komunikasi ia mempertajam persepsinya atau mengubah pemahamannya. Seorang pemimpin yang menyimak dan mengajukan pertanyaan yang baik akan lebih memahami masyarakat dan kenyataan yang ia hadapi sehingga ia dapat mengambil keputusan yang tepat. John Burke dari perusahaan Johnson dan Johnson yang memproduksi Tyllenol, setiap senin menyediakan 3 jam waktunya untuk bercengkerama dengan siapa saja secara sistematis. Tajamnya pemahaman

diri CEO ini atas realita membuat ia mampu mengambil keputusan yang tepat ketika beberapa orang tewas setelah menelan Tyllenol yang tercemar. John Burke menarik seluruh produknya.

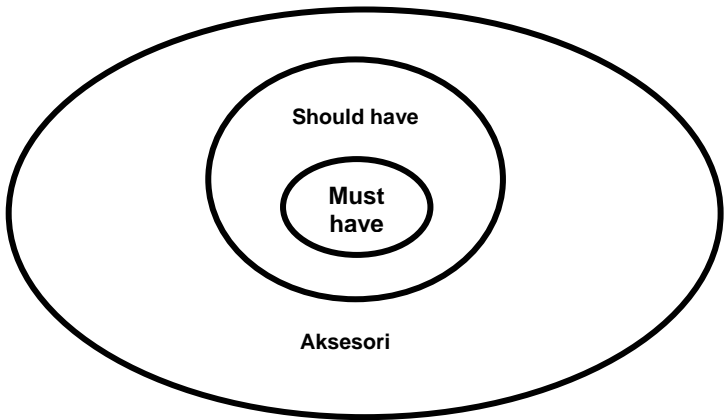
Menguasai proses komunikasi

Proses komunikasi sendiri bermula dari keinginan atau dorongan seseorang untuk menyampaikan pesan atau dorongan untuk menelusuri dunia itu. Hal yang terjadi ialah ia akan mulai dengan menyadari adanya kepingan-kepingan pemikiran atau gagasan yang ingin dilontarkannya.

Pada tahap ini, orang tadi menyadari adanya kehadiran dorongan berkomunikasi, namun proses tadi belum siap dijalaninya. Kepingan-kepingan tadi belum rampung ditatanya sehingga bila pada saat ini kepingan-kepingan tadi langsung dikomunikasikan, orang akan mengalami kebingungan dalam memahaminya. Karena itu biasanya pada tahap ini si komunikator harus berusaha menelusuri, menyatukan, menyederhanakan, dan menata kepingan-kepingan tadi menjadi suatu pesan yang jelas dan akan dikirimkannya. Keseluruhan proses penyatuan ini dapat terlihat atau dapat pula tidak *terbaca* oleh orang lain.

Caranya ialah ia memilah antara hal yang harus di sampaikan (dalam bahasa Inggris: *must have*), hal yang menjadi pendukung hal utama tadi (*should have*), seperti

ilustrasi dan analogi, serta hal yang menjadi aksesori saja (accessories).



Setelah proses ini terselesaikan, ia harus memutuskan pilihan-pilihan cara untuk mengungkapkan apa yang ingin disampaikannya tadi, misalnya seorang pemimpin, Teddy bermaksud mengungkapkan kepada Tini, bahwa ia menghargai pekerjaannya serta merencanakan promosi bagi gadis itu. Ia dapat menyusun pesannya antara lain sebagai berikut:

Aku ingin kau naik pangkat. Bersediakah?

Bersediakan kau menerima tantangan yang lebih besar?

Bisakah kamu pindah ke posisi lain?

Contoh lain ialah bila seorang pemimpin ingin menghasilkan perubahan cara kerja, ia dapat mengkomunikasikannya sebagai berikut:

"Kita telah menderita kerugian terus menerus, karena pola kerja serupa ini! Total kerugian tahun lalu adalah 15 milyar rupiah."

"Kita dapat meningkatkan kinerja kita dan menghasilkan x, y, z dengan cara sebagai berikut ..."

Setiap perumusan bersama tadi, cocok untuk orang tertentu yang diajak berkomunikasi atau untuk maksud tertentu dan akibat yang dikehendaki. Bila salah memilih perumusan pesan, maka akibat yang muncul akan berbeda dari akibat yang dikehendaki. Pesan Gajahmada berupa sumpah Amukti Palapa menguatkan pada penerimanya bahwa ia akan bekerja keras untuk mencapai penyatuan nusantara. "Aku tidak akan memakan palapa kembali sampai Nusantara dipersatukan."

Setelah pesannya terumuskan, kini si pemimpin sebagai pengirim pesan harus memilih saluran atau channel yang akan **memuat pesan tadi**. Ia dapat menyampaikan pesan tadi melalui tulisan, kata-kata lisan, lambang, gambar, dan sejenisnya atau melalui gerak-gerik, dan lain-lain. Setiap saluran tadi memiliki kekuatan dan kelemahannya.

Biasanya semakin ruwet dan kompleks suatu pesan yang disampaikan, maka orang lebih cenderung untuk memilih saluran lisan daripada gerak saja. Semakin formal suatu konteks dan akibat yang diinginkan, maka orang semakin cenderung memilih bentuk tulisan sebagai salurannya. Di dalam bidang promosi, misalnya didapatkan, bahwa promosi melalui *personal selling* atau penjualan antarpribadi akan lebih menghasilkan respons yang cepat berupa transaksi daripada promosi melalui iklan. Di dalam konteks komunikasi organisasi, penggunaan bahasa tertulis untuk hal-hal yang mengandung unsur emosi juga tidak dianggap paling efektif. Seorang pemimpin harus menguasai penggunaan berbagai media tadi, dari kata-kata, tulisan, atau media lainnya.

Uraian tadi juga menunjukkan, bahwa pemilihan media atau saluran informasi harus sesuai dengan respons yang

diharapkan, jenis golongan penerima berita yang dituju dan jenis pesan yang disampaikan.

Pada tahap selanjutnya, pesan tadi tiba pada si penerima. Di sini kata-kata, suara, atau lambang tadi ditangkap dan dicoba untuk dipahami. Proses ini disebut sebagai proses penguraian lambang-lambang atau decoding ke dalam arti yang dipahami. Tentunya **muatan** atau perbendaharaan pengalaman yang diingat dari si penerima pesan akan menentukan apakah pesan tadi akan diuraikan secara tepat atau tidak. Contohnya seorang gadis yang menerima sekuntum mawar putih dari atasannya mungkin tidak memahami pesan dan maksud komunikasinya bila ia tidak pernah mempelajari makna pesan melalui bunga. Demikian juga bagi orang yang menerima sepucuk surat yang tertulis di atas kertas biru muda. Bukan saja lambang-lambang yang tidak dapat diuraikan, kata-kata lisan juga tidak dapat terpahami, misalnya: **rese, ngeceng, transfer pricing, strategi penetrasi, atau inkarnasi transformatoris**. Istilah *aconstic, gejala kaca tembus, dusun global, atau media panas dan dingin* belum tentu dipahami setiap orang yang berkecimpung di bidang komunikasi. Kata-kata tersebut dapat tidak dipahami sama sekali bila orang tidak pernah memiliki pengalaman berjumpa dan mempelajari makna kata-kata tersebut.

Dalam proses decoding ini, yaitu proses memahami pesan, salah satu kerangka proses yang digunakan manusia tanpa disadarinya ialah proses kategorisasi dan atribusi. Melalui proses yang menjadi kemampuan dasar manusia ini, pesan tadi dipilah-pilah dan dikelompok-kelompokkan supaya maknanya dapat diperjelas. Selain itu pesan-pesan tertentu disimpan di dalam **memori atau ingatan jangka panjang**.

Kini, bila pesan tadi dipahami, maka mungkin sekali si penerima pesan menyampaikan responsnya pada saat ia memberikan umpan balik. Ketika ia mengirimkan umpan balik ini, pada dasarnya ia berperan atau berfungsi sebagai pengirim pesan. Dengan demikian suatu lingkaran besar terjadi dari kepingan pesan -- pesan utuh -- pemilihan saluran -- decoding -- kepingan dipilah dan disimpan, lalu pengiriman umpan balik -- telah terjadi. Bila proses ini terjadi, maka kita menyebutnya komunikasi dua arah atau dialog terjadi.

Tentunya, kita tidak dapat menganggap bahwa komunikasi yang terjadi selalu sama tingkat kedalamannya. Ada komunikasi yang seorang pemimpin lakukan hanya untuk basa-basi seperti **Apa kabar?; Bagaimana, sehat?** atau **Bagaimana pekerjaanmu?** Fungsi dari komunikasi seperti ini adalah:

1. memberi afirmasi tentang keberadaan orang lain yaitu seseorang memberikan ekspresi, bahwa ia mengenali adanya orang lain dan menghargai kehadirannya,
2. menunjukkan bahwa ia ingin membuka jalan untuk proses komunikasi lebih lanjut,
3. menunjukkan pada orang tadi bahwa mereka terikat oleh komunitas yang sama.

Skema Tingkat Kedalaman Komunikasi



Perlu diingat, bahwa basa-basi dapat membuka jalan untuk proses lebih lanjut, tetapi tidak otomatis terjadi demikian. Seorang pemimpin yang mengabaikan basa basi akan kehilangan banyak kesempatan untuk networking.

Tingkat yang lebih dalam dari basa-basi ialah pertukaran informasi. Pada tahap ini, kedua belah pihak, baik sang pemimpin maupun pengikutnya, akan mendapat manfaat langsung dengan terjadinya pertukaran informasi. Dapat saja pada saat ini terjadi juga suatu kekeliruan bila informasi yang semestinya dirahasiakan jadi terkomunikasikan. Pepatah Timur Tengah kuno menyatakan, bahwa orang bijak yang berjumpa dan berkomunikasi dengan orang lain akan pulang dengan membawa kebijaksanaan, sedangkan orang bodoh yang berkomunikasi dengan orang bodoh akan pulang dengan membawa gosip dan kejengkelan.

Tingkat selanjutnya dari komunikasi adalah tingkat pertukaran (sharing) perasaan. Antara lain akan dipertukarkan rasa **suka dan tidak suka, kemarahan, atau kejemuan** serta berbagai perasaan lain. Pada kedalaman ini, penggunaan kata-kata lisan saja tidak cukup untuk menggambarkan apa yang hendak dikomunikasikan karena itu peranan **komunikasi non verbal** akan sangat dominan. Pada kedalaman ini, komunikasi hanya mungkin terjadi secara bermakna bila kedua belah pihak memiliki rasa saling mempercayai. Seorang pemimpin yang dekat dengan pengikutnya dapat menggunakan tingkat kedalaman ini.

Ada dua hal yang perlu diingat dalam tingkat kedalaman ini:

Pertama, banyak pemimpin tidak terlatih untuk mengungkapkan rincian perasaannya dengan baik. Umumnya, mereka hanya dapat menyampaikan rasa marah dengan jelas, sehingga semua perasaan lain hanya terungkap dalam berbagai ungkapan kemarahan, walaupun sebenarnya ia tidak bermaksud demikian,

Kedua, kesenjangan antara apa yang ingin disampaikan seorang pemimpin dengan apa yang dirumuskannya sebagai pesan umumnya cukup besar. Bila emosi ikut berperan, kesenjangan tadi akan jauh lebih membesar. Pengenalan seorang pemimpin akan dinamika emosinya akan mempengaruhi keberhasilannya menjelaskan dengan baik apa yang ia rasakan.

Dari penjelasan tentang definisi, proses, dan kedalaman komunikasi, dapat ditarik kesimpulan sementara, bahwa proses komunikasi dapat merupakan suatu senjata yang berdayaguna besar bagi seorang pemimpin, namun dapat pula menjadi hal yang pahit dan buruk. Komunikasi merupakan anugerah baginya, namun dapat juga menjadi kutukan. Rintangan-rintangan atau kemungkinan-kemungkinan terjadinya gangguan pada komunikasi dapat

terjadi dalam semua tahap pada proses komunikasi. Selain itu, suatu tingkat kedalaman komunikasi yang dipaksakan dapat menimbulkan putusnya proses komunikasi tadi. Demikian pula halnya, kedalaman komunikasi mengakibatkan resiko yang semakin besar bila komunikasi tadi tidak berjalan dengan baik. Semakin dalam komunikasi, maka semakin besar keterbukaan yang terjadi.

Kegagalan Komunikasi

Beberapa kemungkinan utama penyebab kegagalan komunikasi seorang pemimpin:

Pertama, pemimpin gagal membaca siapa penerima pesannya sehingga perumusan pesan menjadi salah atau tidak tepat,

Kedua, terdapat distorsi atau noise yang merupakan gangguan pada proses komunikasi,

Ketiga, kegagalan memilih saluran komunikasi yang sesuai dengan isi berita,

Keempat, kegagalan untuk menghentikan berkomunikasi padahal ada saatnya hal tadi sangat perlu dilakukan,

Kelima, komunikasi dilakukan dalam konteks sosial yang sudah membuat si penerima pesan merasa tertekan.

Praktika

Jadi apa saja yang perlu dikomunikasikan seorang pemimpin?

Visi komunitasnya

Misi atau wujud dari visi tadi

Prioritas mereka

Program dan sasaran mereka dalam jangka panjang dan pendek

Hal-hal yang dianggap paling bernilai bagi komunitas mereka

Apa yang jadi kebijakan-kebijakan dalam bekerja

Apa yang jadi prosedur

Apa yang diharapkan dari setiap orang yang terlibat pada aspek skil, sikap, sensitivitas, system thinking dan spiritualitas mereka

Hak dan wewenang tiap orang

Secara praktis, cara untuk menumbuhkan komunikasi yang baik, ialah dengan terus menerus belajar. Pertama, sang pemimpin terus belajar meningkatkan kemampuan **menyimak** dan **menjelaskan** pada berbagai konteks dan tingkat kedalaman komunikasi. Selain itu, seorang pemimpin harus terus menerus mempelajari siapa orang yang ia pimpin, terutama tingkat kematangan dan kebutuhan mereka. Jadi, pemimpin yang tidak mencermati siapa yang ia pimpin berarti telah menyiapkan diri untuk **gagal**.

Kedua hal tadi, memerlukan latihan khusus dan sistematis dalam waktu yang cukup panjang, terutama bagi pemimpin. Inilah perjalanannya yang membutuhkan ketekunan dan ketabahan.