

STUDI KUALITATIF GAYA KOMUNIKASI MANAJERIAL TERHADAP PEMBENTUKAN MOTIVASI DAN SIKAP KARYAWAN

Bambang Mudjiyanto¹, Launa², Hayu Lusianawati³, Faisyal⁴

¹Badan Riset dan Inovasi Nasional, Jl. M.H. Thamrin No. 8, Jakarta, bamb065@brin.go.id;

^{2,3}FIKOM Universitas Sahid, Jl. Prof. Dr. Soepomo, No. 84, Jakarta, launa@usahid.ac.id,

hayu_lusianawati@usahid.ac.id; ⁴FISIP Universitas Bung Karno, Jl. Pegangsaan Timur

No. 17A, Jakarta, faisyal.chan@gmail.com

ABSTRACT

This study intends to analyze the findings of previous research results related to the impact of managerial communication styles on the formation of employee motivation and attitudes which will be examined through the concept of interpersonal communication, the concept of organizational communication, social exchange theory and organizational support theory. This type of research is qualitative with a literature review approach as an analytical method. The research results show that communication styles and managerial leadership styles have a positive impact on the formation of employee motivation and attitudes. The personality of company leaders is also an important variable in growing employee confidence. The level of communication satisfaction is another variable that can strengthen the emotional bond between employees and company managers. The leader's personality factor, assertive communication style and the visionary-organic leadership paradigm are proven not only to influence the formation of the technical aspects of supervision, but also to the psychological aspects of employees, namely the high support and commitment of employees to the company.

Keywords: *Communication style, managerial leadership, employee attitudes and motivation*

ABSTRAK

Studi ini bermaksud mengalisis temuan hasil-hasil riset terdahulu terkait dampak gaya komunikasi manajerial terhadap pembentukan motivasi dan sikap karyawan yang akan ditelisik melalui konsep komunikasi interpersonal, konsep komunikasi organisasi, teori pertukaran sosial dan teori dukungan organisasi. Jenis penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan *literature review* sebagai metode analisis. Hasil studi menunjukkan, gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan manajerial memberi dampak positif pada pembentukan motivasi dan sikap karyawan. Kepribadian pemimpin perusahaan juga menjadi variabel penting dalam menumbuhkan rasa percaya diri karyawan. Tingkat kepuasan komunikasi adalah variabel lain yang bisa memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan manajer perusahaan. Faktor kepribadian pemimpin, gaya komunikasi asertif dan paradigma kepemimpinan visioner-organik terbukti tak hanya berpengaruh pada pembentukan aspek teknis pengawasan, namun juga pada aspek psikis karyawan, yakni dukungan dan komitmen tinggi karyawan terhadap perusahaan.

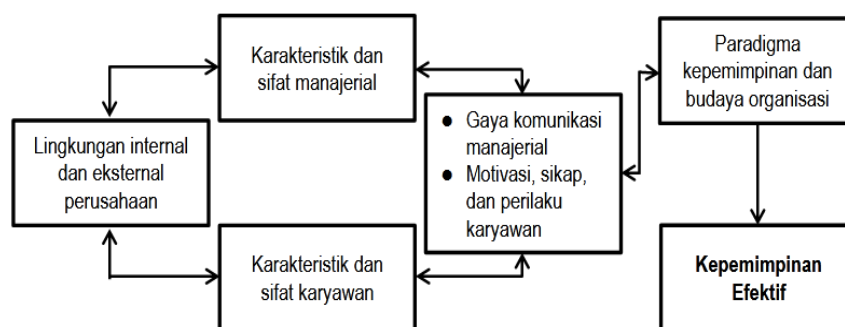
Kata Kunci: Gaya komunikasi, kepemimpinan manajerial, sikap dan motivasi karyawan

PENDAHULUAN

Gaya komunikasi manajerial—sebagai derivasi dai konsep komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi pada level perusahaan—diyakini mampu mendorong hubungan komunikasi yang efektif, yakni terbentuknya motivasi dan sikap positif karyawan di tempat kerja melalui aspek afektif, kognitif dan konatif. Ketiga aspek itu mewakili stimuli dalam perasaan, pikiran dan sikap yang pada akhirnya membentuk perilaku karyawan sebagai respons atas stimuli tersebut. Dalam mengukur motivasi dan sikap karyawan, ketiga aspek di atas terkait langsung dengan aspek komunikasi, organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Artinya, motivasi dan sikap karyawan hanya mungkin berkorelasi positif dengan perilaku karyawan jika gaya komunikasi manajerial juga bisa bekerja secara efektif (Dasgupta, *et.al.*, 2018: 173-174).

Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support/POS*) oleh karyawan terekspresi dalam komunikasi berciri dua arah (*two way communication*) antara pimpinan perusahaan dan karyawan. Kondisi ini diasumsikan menjadi faktor kunci dalam membangun dukungan efektif karyawan pada perusahaan. Rekomendasi hasil studi Aggarwal dan Bhargava (2009) menunjukkan, bahwa komunikasi manajerial yang tepat dan efektif tidak hanya akan membantu perusahaan, namun juga berperan penting dalam memacu motivasi dan dukungan karyawan terhadap perusahaan (POS).

Gambar 1. Alur Gaya Komunikasi Manajerial



Sumber: Hasil modifikasi dari Irawanto, 2008

Manajemen perusahaan (direksi, manajer, supervisor) dipersepsi karyawan sebagai representasi dari sikap dan komitmen perusahaan. Jika karyawan melihat manajemen perusahaan berlaku suportif, maka karyawan akan merasa berkewajiban merespon sikap suportif manajemen dengan menunjukkan kinerja atau produktivitas tinggi. Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) akan berdampak pada peningkatan

kinerja, penurunan *stress*, ketidakhadiran, sikap penarikan diri dan bentuk-bentuk sikap demotivatif karyawan lainnya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sebaliknya, jika manajemen bertindak nonsuportif/nirinsentif pada karyawan, maka ia berpotensi menjadi *barrier* (penghambat) bagi kinerja/produktivitas organisasi. Faktor *barrier* dalam relasi di internal organisasi sangat mungkin terjadi akibat kegagalan komunikasi, lemahnya koordinasi, ketidakjelasan tugas/fungsi organisasi, atau lemahnya komitmen dan budaya kerja organisasi (Sing & Lalropuii, 2014: 37).

Komunikasi organisasi adalah bidang kajian ilmu komunikasi yang khusus membahas kerangka sistem, struktur, dan fungsi organisasi, relasi antarmanusia dalam organisasi, proses pengorganisasian arus komunikasi serta budaya organisasi. Secara umum, batasan komunikasi organisasi dipahami sebagai lingkup komunikasi dalam konteks arus pesan yang berlangsung dalam suatu jaringan yang sifatnya saling tergantung, baik arus komunikasi bersifat vertikal maupun horizontal (Sendjaja, dkk., 2018); komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai ekspresi komunikasi yang berciri interpersonal, organisasional, dan sosial. Pasalnya, saat manusia memerankan fungsinya sebagai kelompok, seperti diteorikan Watson Wyatt, manusia hanya bisa menyampaikan sesuatu secara tepat dengan cara (ber)komunikasi. Komunikasi dalam organisasi adalah kunci dari seluruh hubungan antarmanusia (*human relations*) (Yates, 2006: 6).

Komunikasi organisasi adalah wujud nyata dari ekspresi pertukaran pesan yang berlangsung di antara unit-unit yang ada dalam aktivitas suatu organisasi (baik komunikasi langsung maupun tidak langsung; verbal maupun nonverbal). Pesan adalah komponen vital dalam aktivitas komunikasi organisasi, baik untuk tujuan rekrutmen (*recruitment*), penempatan (*replacement*), pelatihan (*training*), pengawasan (*controlling*), penilaian (*assesment*) atau evaluasi kinerja (*performance evaluating*). Jika organisasi berbentuk bisnis (perusahaan), maka komunikasi organisasi berfungsi sebagai alat identifikasi kebijakan (pesan) perusahaan untuk dikomunikasikan kepada karyawan; sarana perusahaan untuk mengantisipasi tantangan eksternal; kerangka strategi perusahaan untuk menyelamatkan kontinuitas dan eksistensi organisasi; serta medium perusahaan untuk meraih umpan balik dari seluruh dinamika internal yang berlangsung dalam organisasi (mendengar, menyimak, dan mencatat masukan dari karyawan maupun pihak eksternal) (Pace & Faules, 1998: 184).

Secara teoritis, gaya komunikasi akan menentukan sampai tidaknya sebuah pesan—baik bersifat semantik, tekstual, visual atau simbolik—secara efektif. Setiap individu (termasuk pemimpin bisnis/manajemen perusahaan) tentu memiliki gaya komunikasi yang berbeda, karena gaya komunikasi terkait dengan gaya spesifik individu dalam berinteraksi dan bertukar informasi dengan orang lain melalui media bahasa, verbal maupun nonverbal. Tujuannya, agar pesan (sebagai informasi, tanda atau makna) bisa sampai secara utuh kepada komunikan (baik selaku individu, kelompok, atau publik) serta mendapat respons atau umpan balik (*feedback*) secara efektif dan positif. Ahli psikologi, para pebisnis/manajer perusahaan atau pakar komunikasi telah sejak lama melakukan klasifikasi gaya/model komunikasi organisasi ke dalam varian berikut.

Stewart Tubbs dan Sylvia Moss (2008) misalnya, membagi gaya komunikasi ke dalam enam tipe: (1) *the controlling style*; (2) *the equalitarian style*; (3) *the structuring style*; (4) *the dynamic style*; (5) *the relinquishing style*; dan (6) *the withdrawal style*. Catherine Wilson (2017; juga Widjaya, 2000) membagi gaya komunikasi ke dalam empat tipe: (1) *passive style*; (2) *aggressive style*; (3) *passive-aggressive style*; dan (4) *assertive style*. Robert Norton (1983)—juga Allen, Rybczyk, dan Bad (2006)—membagi gaya komunikasi ke dalam 10 tipe: (1) *dominant style*; (2) *dramatic style*; (3) *animated expressive style*; (4) *open style*; (5) *argumentative communication style*; (6) *relaxed style*; (7) *attentive style*; (8) *impression leaving style*; (9) *friendly style*; dan (10) *precise style*.

Berikutnya, Qin, Ting-Toomey, dan Oetzel (2014) membagi gaya komunikasi ke dalam lima tipe: (1) *avoiding*; (2) *obliging*; (3) *compromising*; (4) *dominating*; dan (5) *integrating*. Sementara David T. Hall (1989)—juga Samovar, Porter, dan McDaniel (2010)—membagi gaya komunikasi ke dalam dua tipe: (1) konteks tinggi (*high-context*) dan konteks rendah (*low-context*).

Sandaran teoritis lain yang berpengaruh dalam studi komunikasi organisasi adalah teori pertukaran sosial Peter M. Blau (1986) untuk memahami perilaku karyawan di tempat kerja, terutama pada premis pertukaran sumberdaya sosial dan material sebagai bentuk fundamental dari interaksi manusia. Ketika dua pihak yang berada dalam kondisi saling tergantung satu sama lain, maka akan muncul kewajiban. Prinsip dasar yang mendasari proses pertukaran sosial menurut Blau (1986: 91-92):

“Jika seseorang memberi jasa yang bermanfaat kepada orang lain, maka ia juga akan merasa berkewajiban untuk ‘menukar’ dengan kewajiban lain, yakni memberi manfaat

maksimal kepada pemberi jasa. Konsep pertukaran sosial ini harus diletakkan dalam konteks manfaat ekstrinsik (bersifat penghargaan), bukan semata dengan imbalan intrinsik (bersifat material) dari proses pertukaran sosial yang berlangsung di antara dua pihak. Dalam asosiasi sosial, signifikansi atas komoditas sosial yang dipertukarkan (antara perusahaan dan karyawan) tidak bisa sepenuhnya dilepaskan dari hubungan interpersonal dan organisasional sebagai basis material dari pertukaran sosial”.

Premis Blau sejalan dengan temuan dari hasil studi Jeffrey Pfeffer (1998), dimana setiap organisasi yang ingin membangun bisnis yang kuat harus memiliki teknik mengelola manusia secara efektif, bukan sekedar menghasilkan kebijakan perusahaan yang baik dari sisi teknis atau pun profit. Seperti dikatakan Pfeffer (1998: 91):

“.... menjadi seorang manajer [atau pemimpin bisnis] yang bisa mengelola manusia secara bijaksana, termasuk memperbaiki cara berpikir bisnis yang mengandalkan pada semata kekuatan kapital dan pasar adalah musibah terburuk dalam praktik bisnis [sebab] merancang konsep pengelolaan manusia dengan saluran komunikasi yang efektif jauh lebih penting bagi perusahaan di masa depan”.

Sandaran teoritis dari teori dukungan organisasi (turunan dari teori pertukaran sosial versi Blau) juga memberi penjelasan logis terkait dukungan organisasi dalam mempengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku karyawan. Seperti dikemukakan Rhoades dan Eisenberger (2002): *“Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mengacu pada persepsi mereka tentang sejauhmana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka”*. Premis Rhoades dan Eisenberger memberi petunjuk bahwa karyawan akan membangun persepsi positif sejauh organisasi (atau perusahaan) juga memiliki komitmen dan kepedulian tinggi terhadap kesejahteraan karyawan serta menunjukkan “penghargaan” (*support*) yang dirasakan langsung oleh karyawan.

Dalam konteks POS, direksi/manajer/supervisor akan dilihat karyawan sebagai representasi kepemimpinan perusahaan yang menentukan nasib mereka. Jika karyawan melihat direksi/manajer/supervisor—selaku representasi/symbol kekuasaan—bersikap suportif, maka karyawan secara otomatis akan merasa berkewajiban untuk merespon dukungan ini dalam bentuk perilaku suportif. Di level empirik, POS bisa berwujud peningkatan kinerja (motivasi, sikap, perilaku), penurunan tingkat *stress* dan demotivasi karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sandaran teori lain juga datang dari Chris Argyris (1960) dan Mathis dan Jackson (2011). Argyris meyakini bahwa jika perusahaan memberi dukungan positif pada karyawan, maka karyawan akan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tingkat persepsi (harapan) mereka atas target yang diharapkan perusahaan.

Sementara perusahaan akan merespon secara intrinsik dari hasil kerja sumberdaya yang mereka peroleh (kinerja positif karyawan) melalui pertukaran (*reward*) yang memadai. Senada dengan Argyris, Mathis dan Jackson (2011) juga menyatakan bahwa karyawan akan menginvestasi seluruh potensi dan kemampuan mereka secara berkelanjutan disertai peningkatan produktivitas melalui usaha ekstra dan sukarela demi kemajuan organisasi; sepanjang organisasi juga memberi dukungan dan imbalan yang memadai.

Ditelisik dari sisi kepemimpinan organisasi, mengacu pada hasil studi Harsono (2010: 59), setidaknya terdapat 75 definisi dalam belasan teori tentang pemimpin dan kepemimpinan yang tersebar dalam berbagai literatur. Dari 75 definisi itu, sebagian besar telah berhasil diklasifikasi ke dalam 11 kategori oleh Ralph M. Stogdill (*Handbook of Leadership*, 1977), 8 definisi berhasil dikumpulkan oleh Gary Yukl (*Leadership in Organizations*, 1994), 8 kategori berdasarkan kurun waktu (1920'an hingga 1990'an) yang berhasil disusun oleh Joanne B. Ciulla (*The Ethics of Leadership*, 2003), dan 5 definisi yang berhasil dipilih oleh Wirawan (*Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*, 2003).

Hasil klasifikasi definisi atau kategorisasi para ahli tersebut setidaknya dapat dirinci ke dalam 13 teori berikut: (1) teori orang besar; (2) teori sifat pemimpin; (3) teori kepemimpinan transaksional; (4) teori kepemimpinan transformasional; (5) teori kepemimpinan kharismatis; (6) teori kepemimpinan situasional (kontingensi); (7) teori X dan teori Y; (8) teori Z; (9) teori gaya kepemimpinan (versi Ohio State University); (10) teori gaya kepemimpinan (versi University of Michigan); (11) teori kisi-kisi kepemimpinan; (12) teori kepemimpinan primal; dan (13) teori kepemimpinan heroik.

Sandaran teoritis selanjutnya adalah teori pemimpin/kepemimpinan (*leadership theory*) yang terbagi dalam lima model: (1) kepemimpinan *klasik*; (2) kepemimpinan *transaksional*; (3) kepemimpinan *situasional*; (4) kepemimpinan *visioner* (atau *transformasional*), dan (5) kepemimpinan *organik*. Kelima teori secara ringkas dapat dijelaskan sebagai berikut (Adair, 2009; Yukl, 2013; Khan, *et.al.*, 2016; Suyanto, 2018).

Pertama, model kepemimpinan *klasik* adalah varian teori kepemimpinan yang berciri dominatif, direktif dan otoritatif—dimana para pengikut/bawahan wajib tunduk, patuh, dan taat melaksanakan perintah pimpinan dan tertutup (atau menutup diri) dari pertanyaan/diskusi dengan bawahan. Sifat atau watak tersebut eksis karena ia adalah satu-satunya pemilik otoritas dalam organisasi yang berhak menafsir dan memutus

kebenaran. Pemimpin memainkan gaya komunikasi “satu arah”, kerap “mendikte” pengikut (apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan bawahan) dan “menutup” ruang dialog, diskusi, partisipasi atau pelibatan bawahan dalam proses *decision making*.

Kedua, model kepemimpinan *transaksional* yang berciri mengendalikan bawahan melalui instrumen kekuasaan atau otoritas untuk mencapai hasil maksimal, mengelola bawahan (dengan memberi *reward* dan *punishment*) serta menerapkan pola transaksi (pertukaran kepentingan) yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan.

Ketiga, model kepemimpinan *situasional* adalah gaya kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Jika situasi berubah, gaya kepemimpinan juga berubah. Artinya, tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku untuk semua situasi. Situasi adalah faktor penentu (variabel utama) yang menentukan gaya kepemimpinan. Situasi yang dimaksud dapat berupa watak orang yang dipimpin sistem/struktur yang berlaku di area internal (seperti karakter, nilai, dan budaya organisasi) serta sistem/struktur yang beroperasi di area eksternal (realitas ekonomi, kondisi sosial-budaya, dinamika politik serta dukungan teknologi komunikasi dan informatika).

Dalam melakukan interaksi dengan bawahan, pemimpin *situasional* akan mencari cara memimpin yang paling tepat dengan menimbang karakter anggota yang dipimpin, situasi organisasi dan kondisi lingkungan. Pemimpin *situasional* dapat memilih salah satu atau kombinasi cara memimpin, seperti mengarahkan (*direction*), memberi contoh (*give example*), membimbing (*guidance*), mempengaruhi (*influence*), memfasilitasi (*facilitate*), melatih (*coaching*), mendukung (*supporting*), mendorong (*pushing*), memotivasi (*motivating*), mendelegasi (*delegating*) atau teknik memimpin lainnya.

Keempat, model kepemimpinan *visioner-transformasional* adalah tipe yang mengandalkan visi pemimpin sebagai inspirasi untuk mengarahkan pengikut. Pemimpin transformasional jenis ini berakarakter *visioner*, *inspiring*, dan berorientasi perubahan (seperti menyadari pentingnya inspirasi bagi para pengikut; menciptakan/menginisiasi visi baru; melakukan pelebagaan perubahan). Dalam literatur kepemimpinan, model ini sering disebut “paradigma ideal”, terutama dalam hal transformasi organisasi. Model kepemimpinan *visioner-transformasional* memberi tekanan khusus pada aspek-aspek kunci, seperti perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*), dan manajemen risiko/tatakelola perubahan (*risk management*).

Kelima, model kepemimpinan *organik* adalah gaya kepemimpinan yang luwes dan demokratis. Pada model ini, pemimpin tidak berposisi (atau diposisikan) sebagai tokoh sentral. Ruh kepemimpinan lebih bernuansa kolektif-kolegial. Kebijakan (*policy*) atau pengambilan keputusan (*decision*) dalam organisasi lebih ditentukan oleh seluruh anggota. Kendati kapasitas anggota organisasi relatif beragam, namun ia menjadi modal utama organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi secara kolektif.

METODE PENELITIAN

Dalam prosedur pengumpulan data, studi ini menggunakan metode *literature review study* (LRS) sebagai basis metodologisnya. LRS adalah metode ilmiah dalam kepustakaan ilmu sosial yang berciri kualitatif ketimbang kuantitatif (Kim, *et.al.*, 2017: 23). Riset LRS berupaya memaparkan topik yang dikaji guna mendapat gambaran secara lebih utuh, rinci, dan mendalam terkait isu tertentu. Tujuan analisis berupaya menelaah dokumen/naskah yang fokus membahas “relasi konseptual” antara gaya komunikasi manajerial dengan pembentukan sikap dan motivasi karyawan. Adapun sumber dokumen/naskah yang diteliti berasal dari beragam sudut pandang (bidang) keilmuan.

LRS meliputi proses penelaahan isu/topik tertentu secara menyeluruh (mulai dari sisi historis, dinamika perkembangan, hingga posisi intelektual mutakhir dari sebuah dokumen/naskah yang diteliti). Secara umum, menurut Diana Ridley, LRS mencakup tiga syarat utama: (1) kemampuan membaca literatur (*reading*); (2) kemampuan mencatat temuan dari hasil bacaan literatur (*taking note/writing*); dan (3) kemampuan mencari literatur yang relevan (*searching*). Namun, riset literatur tetap harus disajikan secara utuh, ringkas dan sistematis (Ridley, 2012: 99).

Strategi penggalan data menggunakan teknik inklusi dan eksklusi, yang terbagi dalam lima tahap: (1) penentuan tipe studi dari sumber dokumen/naskah yang disaring; (2) penentuan tipe intervensi; (3) penetapan hasil ukur; (4) strategi pencarian data (dokumen/naskah/literatur); dan (5) sintesis dan ekstraksi data (Ridley, 2012: 189).

1. *Penentuan tipe studi*. Penelusuran sumber literatur/dokumen yang digali dalam studi ini adalah tipe studi kualitatif, kuantitatif, dan *mix method*, baik yang berbasis metode analisis deskriptif, *cross sectional study* maupun analisis korelasi.
2. *Penentuan tipe intervensi*. Digunakan sebagai instrumen untuk telaah sumber-sumber dokumen/naskah ilmiah melalui kata kunci: *leadership styles*; *leader's communication*

style; managerial communication styles; leadership theories; managerial support; organization support; interpersonal communication; organizational communication; employee satisfaction; dan employees productivity.

3. *Penetapan hasil ukur.* Dokumen yang telah ditemukan dari tipe intervensi kemudian diukur berdasarkan topik yang relevan dan terkait secara langsung dengan isu utama.
4. *Strategi pencarian data.* Penelusuran dokumen dilakukan melalui mesin pencari di laman *google search, google scholar, research gate, neliti, garuda, dan web repository* untuk mengidentifikasi dokumen yang paling relevan dengan topik yang akan diteliti.

Data Base Penelitian	Alamat WEB
<i>Google Search</i>	https://www.google.co.id/?hl=id
<i>Google Scholar</i>	https://scholar.google.co.id
<i>Research Gate</i>	https://www.researchgate.net
<i>Neliti</i>	https://www.neliti.com/id/
<i>Garuda</i>	http://garuda.ristekdikti.go.id/
<i>Repository</i>	<i>Library data archiving</i>

5. *Sintesis dan ekstraksi data.* Prosedur analisis data menggunakan metode *coding* atau *cluster* (sebagai tahap proses ekstraksi data); kemudian dilakukan sintesis, interpretasi dan penarikan kesimpulan. Data utama yang di analisis adalah dokumen/naskah yang terbit antara tahun 1996 sampai tahun 2022.

Model penyajian data pada studi ini merujuk pada model display data versi Rumata (2019), dimana: (1) peneliti melakukan proses seleksi naskah dokumen melalui pemilihan 10 kata kunci—seperti dijelaskan dalam *penentuan tipe intervensi* di atas—yang ada pada bagian judul dan abstrak. Dari pencarian seleksi tahap awal ini diperoleh 47 dokumen; (2) dari 47 dokumen yang tersaring, terdapat 14 dokumen (29,8%) yang berhasil diseleksi pada tahap kedua, karena dianggap paling relevan untuk dianalisis; dan (3) proses berikut adalah pengelompokan dokumen/naskah berdasarkan jenis naskah, bidang ilmu, jumlah naskah, tahun terbit naskah serta sebaran wilayah penelitian yang menjadi *locus/obyek/sampel/unit analisis* dari setiap naskah.

PEMBAHASAN

Tahap pertama penelusuran data studi ini dilakukan melalui *searching* dokumen dengan kata kunci: *leadership styles; leader's communication style; managerial*

communication styles; leadership theories; managerial support; organization support; interpersonal communication; organizational communication; employee satisfaction; dan employees productivity melalui mesin pencari umum (*google search*) pada tanggal 5-10 Agustus 2023. Dari hasil *collecting* data awal, ditemukan 47 dokumen yang mengangkat tema kajian yang terkait dengan hubungan gaya komunikasi manajerial terhadap pembentukan sikap dan motivasi karyawan, dengan filter naskah/dokumen yang terbit dalam 25 tahun terakhir (periode 1996-2022). 14 naskah/dokumen yang berhasil diidentifikasi kemudian diunduh melalui 5 perangkat aplikasi mesin pencari khusus, yakni *google scholar, research gate, neliti, garuda, dan repository*. Namun, beberapa dokumen tidak dapat diunduh secara utuh, seperti dokumen (arsip data dari web *repository*) milik perguruan tinggi dan dokumen pada laman *google scholar*, sehingga dokumen dari kedua laman tersebut dieksklusi dalam proses penyaringan data.

Tahap kedua, dari 14 naskah yang telah ditetapkan untuk dianalisis, jumlah naskah terbanyak terbit tahun 2014 dan tahun 2016 masing-masing sebanyak 2 naskah (14,3%), sementara jumlah naskah yang terbit tahun 1996, 2010, 2011, 2013, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 dan tahun 2022 masing-masing berjumlah 1 naskah (7,1%). Berdasarkan lokus penelitian, dari 14 naskah yang dianalisis, lokus penelitian tersebar di enam negara, yakni Indonesia (4 naskah), Israel (1 naskah), India (1 naskah), Australia (1 naskah), Nigeria (1 naskah) dan Somaliland (1 naskah). Sementara 5 naskah lain ber-*genre* riset non lokus (non densiti). Sampel (obyek/unit analisis) dari masing-masing naskah meliputi industri manufaktur, perbankan, asuransi, ritel, usaha kecil-menengah (UMKM), kementerian pendidikan tinggi, dan universitas (lihat tabel 1).

Tabel 1. Jumlah Naskah, Tahun Terbit, dan Sebaran Wilayah Penelitian Tiap Naskah

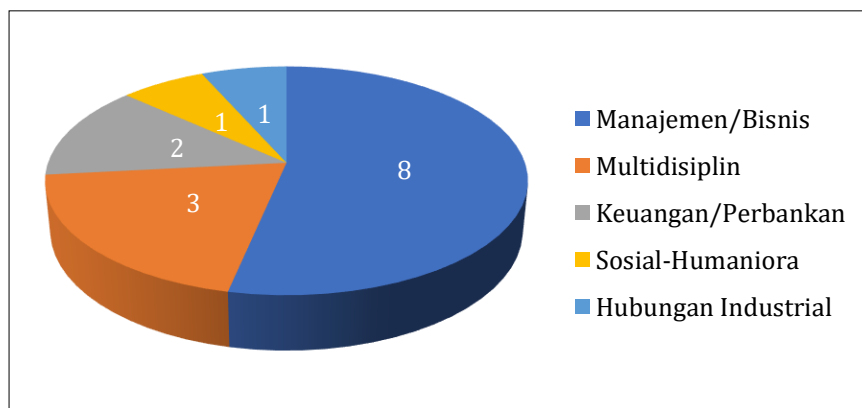
	Tahun	Jumlah Naskah	Lokus/Obyek/Unit Penelitian
Jumlah Naskah yang Dianalisis Berdasarkan Tahun Terbit dan Sebaran Wilayah Penelitian	1996	1	Israel (324 partisipan/karyawan yang berasal dari sektor manufaktur yang digali pendapatnya melalui FGD)
	2010	1	Non densiti
	2011	1	Indonesia (392 responden/karyawan sektor perbankan yang berasal dari beberapa wilayah)
	2013	1	India (400 responden/karyawan dari 10 perusahaan manufaktur yang lokasinya tersebar di beberapa distrik)
	2014	2	- 1 naskah non densiti - 1 naskah berlokasi di Australia (439 responden asisten ritel yang seluruhnya menetap di Kota Sidney)
	2016	2	- 1 naskah berlokasi di Nigeria (112 responden staf akademik yang bekerja di Universitas Lagos)

			- 1 naskah non densiti
	2017	1	Indonesia (400 responden pelaku UMKM mitra PT Pertamina yang berlokasi di Bogor, Depok, dan Jakarta)
	2018	1	Indonesia (200 responden/karyawan dari perusahaan asuransi yang berlokasi Jakarta)
	2019	1	Non densitii
	2020	1	Non densiti
	2021	1	Somaliland (77 responden pegawai di kantor Kementerian Pendidikan Tinggi yang berlokasi di Kota Hergeisa)
	2022	1	Indonesia (38 responden/karyawan Bank Daerah yang berasal dari Kota Magelang)
Jumlah / Keterangan		14	Keterangan: dari 14 naskah yang dianalisis, terdapat 4 naskah penelitian berlokasi di Indonesia; 5 naskah masing-masing berlokasi di Israel, India, Australia, Nigeria, dan Somaliland; dan 5 naskah lain bersifat kajian lepas tanpa lokasi penelitian (non densiti)

Sumber: Data diolah penulis

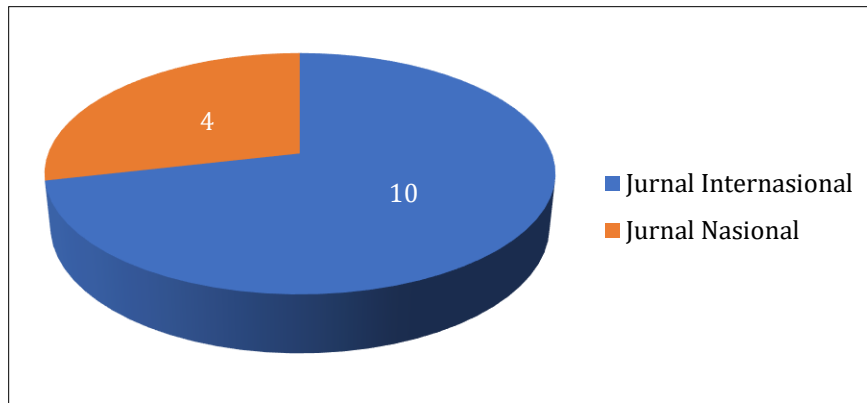
Tahap ketiga dilakukan seleksi naskah dengan melihat jenis penerbitan, judul, abstrak dan metode penelitian. Pada tahap ini, ditemukan 12 naskah menggunakan bahasa Inggris (85,7%) dan 2 naskah lain berbahasa Indonesia (14,3%). Dari sisi bidang ilmu, naskah bidang kajian ilmu manajemen/bisnis paling dominan, yakni 8 naskah (57,1%), kajian multidisiplin 3 naskah (21,4%), kajian keuangan/perbankan 2 naskah (14,3%) dan bidang kajian hubungan industrial dan sosial-humaniora masing-masing 1 naskah (7,1%) (lihat gambar 2). Dilihat dari sisi jenis naskah, seluruh naskah berklasifikasi jurnal (bereputasi), baik jurnal nasional (4 naskah; 28,6%) maupun jurnal internasional (10 naskah; 71,4%) (lihat gambar 3). Dari sisi metodologi/pendekatan yang digunakan, naskah *quantitative method* berjumlah 8 naskah (57,1%), *qualitative method* 5 naskah (35,7%), dan *mixed method* 1 naskah (7,1%) (lihat gambar 4).

Gambar 2. Kontribusi Naskah Menurut Bidang Ilmu



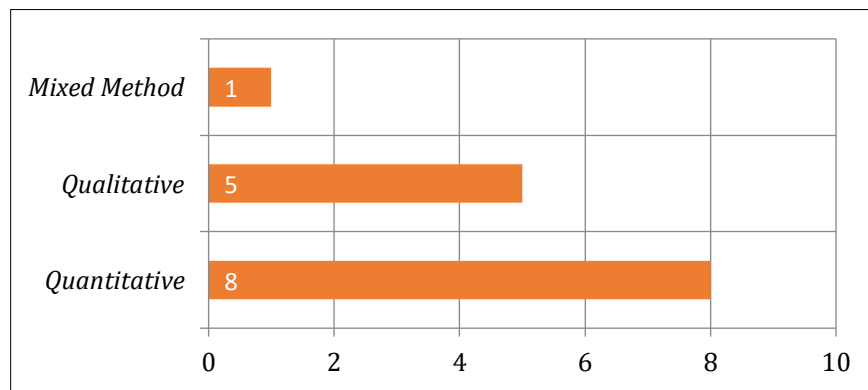
Sumber: Data diolah penulis

Gambar 3. Kategori Penerbit Naskah



Sumber: Data diolah penulis

Gambar 4. Metodologi/Pendekatan yang Digunakan



Sumber: Data diolah penulis

Tabel 2. Judul Naskah, Penulis, dan Identitas Penerbit

Judul Naskah	Penulis & Identitas Naskah
(1) Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes	Abraham Sagie <i>Human Performance</i> , Vol. 9, No. 1, p. 51-64 (November, 1996)
(2) Paradigma "Kepemimpinan Ketua" dan Kelemahannya	Ari Harsono <i>Makara: Human Behavior Studies in Asia</i> , Vol. 14, No. 1, p. 56-64 (January, 2010)
(3) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dan Penyelia: Kepuasan, Nilai, dan Komitmen Pada Industri Perbankan Indonesia	D. Wahyu Ariani <i>Jurnal Keuangan dan Perbankan</i> , Vol. 15, No. 3, p. 416-427 (September, 2011)
(4) Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviours	Shilpee A. Dasgupta, <i>et.al.</i> <i>Employee Relations</i> , Vol. 35, No. 2, p. 173-199 (January, 2013)
(5) Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Integrating the Mediating Role of Culture, Gender and Moderating Role of Communication	Khalid Rasheed Memon <i>International Journal of Management Science and Business Research</i> , Vol. 3, No. 1, p. 63-80 (July, 2014)
(6) The Relationship Between Leadership Paradigms and Employee Engagement	Tanyu Zhang, <i>et.al.</i> <i>Journal of Global Responsibility</i> , Vol. 5, No. 1, p. 4-21 (February, 2014)

(7) Exploring the Relationship Between Leadership Communication Style, Personality Trait and Organizational Productivity	Oludele Mayowa Soloja, <i>et.al.</i> <i>Serbian Journal of Management</i> , Vol. 11, No. 1, p. 99-117 (May, 2016)
(8) Leadership Theories and Styles: A Literature Review	Zakeer Ahmed Khan, <i>et.al.</i> <i>Journal of Resources Development and Management</i> , Vol. 16, No. (t.n), p 1-7 (February, 2016)
(9) Leadership Style, Organizational Communication, and Employee participation to Increase Employee Readiness in Facing Changes in Business Environment	Novia Puspasari, <i>et.al.</i> <i>JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen</i> , Vol. 15, No. 4, p. 651-658 (December, 2017)
(10) Leadership Style and Interpersonal Communication of Employee Satisfaction and It's Effect on the Employee Performance	Rifqi Amri Putri <i>Jurnal Pendidikan Bisnis & Manajemen</i> , Vol 4., No. 3, p. 108-116 (November, 2018)
(11) Perceived Organizational Support: A Literature Review	Li Sun <i>International Journal of Human Resource Studies</i> , Vol. 9, No. 3, p. 155-175 (December, 2019)
(12) Leadership Styles and Employee Expectations	Rafał Drewniak, <i>et.al.</i> <i>European Research Studies Journal</i> , Vol. 23, No. 1, p. 398-411 (November, 2020)
(13) The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles	Roy Setiawan, <i>et.al.</i> <i>Productivity Management</i> , Vol. 26, No. 1, p. 382-404 (January, 2021)
(14) The Effect of Leadership's Communication Ability on Quality of Work-Life and Employees Job Satisfaction	S. Sutiyatno <i>IJHCUM: International Journal of Human Capital in Urban Management</i> , Vol. 7, No. 1, p. 55-68 (August, 2022)

Sumber: Data diolah penulis

Hasil ekstraksi data juga menemukan, ada tiga naskah (berdasarkan kriteria *penetapan hasil ukur*) dapat diklasifikasi sebagai berikut. Naskah Harsono (2010), Khan, dkk (2016) dan Sun (2019) yang menggunakan *literture review* sebagai metode kajian. Ketiga naskah ini tetap relevan karena frame kajian ketiga naskah masih terkait dengan pokok bahasan utama, yakni merelasikan fokus kajian dengan varian teori yang dipakai, metodologi yang digunakan, varian paradigma kepemimpinan dalam organisasi, tinjauan teori gaya komunikasi manajerial, dan konsep dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support/POS*).

Berikutnya, terdapat enam naskah yang menggunakan analisis lebih dari satu sudut pandang keilmuan (*cross dicipline*), seperti naskah Sagie (1996), Dasgupta (2013), Zhang, *et.al.* (2014), Khan, *et.al.* (2016), Soloja, *et.al.* (2016), dan Putri (2018). Keenam naskah melakukan komparasi kajian dari berbagai tradisi teoritik bidang ilmu tertentu: mengaitkan variabel gaya komunikasi pemimpin dengan kepribadian karyawan dan produktivitas organisasi (Sagie, 1996); gaya komunikasi organisasi dengan mediasi budaya dan moderasi gender (Memon, 2014); mengaitkan paradigma kepemimpinan

dengan keterlibatan karyawan (motif subyektif) (Zhang, *et.al.*, 2014); mengaitkan teori kepemimpinan dengan faktor obyektif dan subyektif sejarah (Khan, *et.al.*, 2016); mengaitkan gaya komunikasi manajerial dengan produktivitas perusahaan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dari sisi komunikasi dan gaya kepemimpinan organisasi (Soloja, *et.al.*, 2016); menolak asumsi bahwa tingkat kepuasan dan kinerja karyawan terkait dengan gaya kepemimpinan dan aktivitas komunikasi organisasi, tanpa menimbang teori kapasitas komunikasi interpersonal pemimpin (Putri, 2018).

Tabel 3. Ekstraksi Data Terkait Gaya Komunikasi Manajerial

Penulis/Tahun	Fokus Bahasan	Metode Analisis dan Pengumpulan Data	Temuan Menonjol
(1) Abraham Sagie, 1996 <i>Gaya kepemimpinan memengaruhi hasil kerja karyawan</i>	Analisis gaya kepemimpinan komunikasi pada perusahaan	Riset kuantitatif; metode survei-partisipatif; teknik pengumpulan data kuesioner dan wawancara terstruktur	Gaya kepemimpinan direktif dan partisipatif mendorong kinerja tinggi dan efektifitas komunikasi berbasis harga diri pada karyawan
(2) Ari Harsono, 2010	Analisis paradigma kepemimpinan ketua (kepemimpinan orang) dalam organisasi	Riset kualitatif; metode analisis kritis dan analisis akar masalah-solusi (MAAMS); teknik pengumpulan data sampel teori dan studi literatur	Melahirkan organisasi berwatak figur sentris (<i>person centered</i>) yang menempatkan figur ketua sebagai penentu akhir dalam pembuatan keputusan
(3) D. Wahyu Ariani, 2011	Analisis pengaruh organisasi (POS), persepsi dukungan supervisor PSS (PSS), kesamaan nilai, kepuasan kerja, dan komitmen afektif organisasi	Riset kuantitatif; metode survei; teknik pengumpulan data: kuesioner dan observasi	Terdapat relasi kohesif antara POS dan PDP terkait kesamaan nilai-nilai dalam organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Kesamaan nilai menyebabkan dukungan persepsi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif dalam diri karyawan
(4) Shilpee A. Dasgupta, <i>et.al.</i> , 2013	Analisis gaya komunikasi manajer/supervisor yang pasif, agresif, dan asertif dan relasinya dengan karyawan di perusahaan	Riset kuantitatif; metode survei; teknik pengumpulan data: kuesionerering survei dan <i>focus group discussion</i> (FGD)	Gaya komunikasi asertif memberi dukungan moral bagi karyawan untuk bekerja maksimal bagi kemajuan perusahaan dibandingkan gaya komunikasi pasif dan agresif
(5) Khalid R. Memon, 2014	Analisis gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan melalui mediasi budaya, gender dan moderasi komunikasi	Riset kualitatif; metode analisis <i>in-depth</i> literatur review; teknik pengumpulan data studi di literatur	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki variasi berbeda pada variabel mediasi bu

			daya dan gender; sementara faktor komunikasi menjadi unsur utama penentu gaya kepemimpinan efektif
(6) Tanyu Zhang, <i>et.al.</i> , 2014	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan visioner, organik, transaksional, dan klasik terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan sampel	Riset kuantitatif; metode survei jenis analisis faktor, uji t dan analisis varian; teknik pengumpulan data kusioner dan observasi	<i>Leadership style</i> visioner dan organik memberi pengaruh positif dalam meningkatkan <i>engagement</i> karyawan. Sebaliknya, gaya klasik dan transaksional berpengaruh negatif pada <i>engagement</i> karyawan
(7) Oludele Mayowa Soloja, <i>et.al.</i> , 2016	Analisis pengaruh praktik kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi, perubahan sifat/kepribadian karyawan, dan produktivitas organisasi	Riset kuantitatif; metode survei eksploratif model <i>cross sectional</i> ; teknik pengumpulan data: kusioner, observasi, <i>indepth interview</i>	Gaya komunikasi kepemimpinan menentukan wajah komunikasi organisasi, dan karakter anggota yang komunikatif memiliki efek positif pada penguatan produktivitas organisasi
(8) Zakeer Ahmed Khan, <i>et.al.</i> , 2016	Analisis literatur sistematis peta perkembangan teori kepemimpinan kontemporer	Riset kualitatif; metode analisis deskriptif; teknik pengumpulan data: observasi, riset dokumen dan studi literatur	Kepemimpinan adalah proses dinamis. Tidak ada model kepemimpinan tunggal. Variabel <i>leadership</i> sangat ditentukan oleh faktor obyektif dan subyektif di masing-masing masa
(9) Novia Puspasari, <i>et.al.</i> , 2017	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan organisasi terhadap efektivitas komunikasi dan partisipasi karyawan	Riset <i>mixed method</i> ; metode analisis PLS (<i>partial least square</i>) dan SEM (<i>structural equation modeling</i>); teknik pengumpulan data: kusioner, observasi, dan wawancara	Gaya pemimpin organisasi yang komunikatif membawa dampak positif langsung ke pada karyawan, termasuk kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan
(10) Rifqi A. Putri, 2018	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Riset kuantitatif; metode analisis jalur (<i>path analysis</i>); teknik pengumpulan data: kusioner, observasi dan wawancara	<i>Leadership style</i> berkontribusi positif pada kepuasan kerja pegawai, kinerja pegawai, dan komunikasi interpersonal pegawai di lingkungan perusahaan
(11) Li Sun, 2019	Analisis dukungan organisasi yang dirasakan (POS) untuk mendukung motivasi dan kinerja karyawan	Riset kualitatif; metode analisis <i>literature review</i> ; teknik pengumpulan data: studi pustaka dan eksplorasi dokumen	Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) adalah alat penting dalam membantu perusahaan membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan memotivasi karyawan untuk be

			kerja lebih keras, lebih efektif, dan efisien
(12) Rafał Drewniak, <i>et.al.</i> , 2020	Analisis gaya manajemen dalam membentuk harapan karyawan terhadap pimpinan perusahaan	Riset kuantitatif; metode analisis jalur statistik (<i>che-square/X²</i>); teknik pengumpulan data: kuesioner, observasi, dan wawancara	Saat pemimpin menerapkan gaya manajemen situasional, karyawan mengharapkan kebebasan penuh dalam memilih cara melakukan tugas. Namun, saat atasan bergaya otokratis, karyawan lebih memilih pedoman pelaksanaan tugas (<i>job desc</i>) dengan harapan pekerjaan mereka tidak terus-menerus dikendalikan atasan
(13) Roy Setiawan, <i>et.al.</i> , 2021	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kementerian pendidikan tinggi Somaliland terkait gaya kepemimpinan otokratis, transformatif, demokratis, dan transaksional	Riset kualitatif; metode analisis deskriptif-taksonomik; teknik pengumpulan data: observasi, studi literatur	Gaya kepemimpinan egaliter, transformatif, transaksional, dan demokratis memberi pengaruh positif pada keberhasilan (peningkatan semangat kerja, efisiensi, <i>engagement</i> , dan dedikasi) kerja pegawai
(14) S. Sutiyatno, 2022	Analisis kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Riset kuantitatif; metode survei analisis jalur (<i>path analysis</i>); teknik pengumpulan data kuesioner dan <i>in depth interview</i>	Hasil analisis koefisien standar menunjukkan: komunikasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja, termasuk pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan (total pengaruh = 87,85%)

Sumber: Data diolah penulis

Hasil ekstraksi data pada tabel 3 juga menunjukkan, bahwa konsep “motivasi” dan “sikap” karyawan sebagai variabel utama penopang kinerja perusahaan tidak bisa dilepaskan dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi pemimpin, kondisi obyektif (nilai/budaya organisasi) dan subyektif (sifat/karakter individu), komitmen perusahaan terhadap ekspektasi karyawan (seperti kepastian karir dan kesejahteraan); dan ragam pengaruh variabel psikologis, sosiologis dan budaya lainnya. Dari ke-14 naskah hasil ekstraksi, pemetaan, dan analisis menunjukkan, bahwa gagasan yang berhasil diurai dari setiap naskah (baik pada tataran teori, konsep, pandangan

akademis atau ide pribadi penulis), hampir seluruhnya memotret isu POS dengan menyertakan variabel teoritis-konseptual di atas sebagai basis argumentasi dan analisis.

Pada tataran abstraksi, gaya komunikasi manajerial terkait “motivasi” dan “sikap” karyawan juga selalu menyertakan urgensi kehadiran sosok pemimpin/manajer yang berciri ideal: melayani, fokus pada kebutuhan pengikut, membantu karyawan menjadi pribadi yang lebih mandiri, bebas, berpengetahuan, dan terampil (Setiawan, *et.al.*, 2021. sosok ideal yang punya gaya kepemimpinan transformatif, visioner, dan organik (Soloja, *et.al.*, 2016; Tanyu, *et.al.*, 2014); berkarakter asertif (terbuka, *inspiring*, percaya diri, dan bijaksana) (Dasgupta, *et.al.*, 2013); punya kapasitas direktif dan *problem solver* (Sagie, 1996); tidak bermental figus-sentris (Harsono, 2010); komunikatif, kreatif, dan netral dalam men-*drive* bawahan (*interpersonal communication skill*) (Puspasari, *et.al.*, 2017; Putri, 2018; Sutiyatno, 2020), punya kapasitas pemahaman budaya dan kesadaran gender yang utuh (Memon, 2017), adil dalam meng-*creat* kondisi kerja dan praktek SDM (Sun, 2019); sangguhp menata-kelola manajemen komunikasi yang adaptif-rasional-kontingentif (Drewniak, *et.al.*, 2020); punya sikap tegas, komit dan mendukung penuh kesejahteraan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi (Ariani, 2011).

KESIMPULAN

Pemimpin yang melayani berfokus pada kebutuhan karyawan dan membantu karyawan menjadi pribadi profesional yang lebih mandiri, bebas, berpengetahuan, dan terampil. Sebaliknya, sebagai aset penting perusahaan (*intangible asset*), karyawan juga harus siap mentransaksi dukungan dan perhatian perusahaan tersebut dalam bentuk penghargaan (kompensasi) yang pantas. Wujudnya bisa berupa peningkatan motivasi dan sikap (termasuk komitmen, kinerja, dan kerjasama positif diantara para pihak). Gaya komunikasi organisasi yang berciri “dua arah” harus berjalan efektif antara pimpinan dan bawahan. Pun gaya komunikasi interpersonal menjadi keharusan bagi pemimpin agar mampu mengelola komunikasi organisasi secara efektif.

Dalam upaya mendukung bekerjanya prinsip *perceived organizational support* (POS) di tubuh perusahaan, maka kehadiran pemimpin transformatif, visioner, organik, asertif, egaliter, dan demokratis menjadi syarat mutlak untuk mendorong karyawan agar mampu menata ulang motivasi, sikap, dan komitmen mereka terhadap kepentingan organisasi. Praktik kepemimpinan berkualitas menjadi kata kunci untuk memitigasi

potensi kegagalan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang kian rumit dan kompleks. Literatur kepemimpinan dan hasil-hasil studi empiris ilmu komunikasi juga mengungkap, bahwa para pemimpin kerap dihadapkan pada tantangan dinamis terkait ide, gagasan, dan pengetahuan yang bisa di-*intrusi* kepada karyawannya agar bisa digunakan sebagai aset dalam meng-*upgrade* kinerja dan produktivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Books

- Adair, John (2009) *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London and Philadelphia: Kogan Page Publisher.
- Argyris, Chris (1960) *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Blau, Peter M. (1986) *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.
- Hall, Edward T. (1989) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2011). *Human resource management*. Edisi 10. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Norton, Robert (1983) *Communicator style: theory, applications, and measures*. Beverly Hills, California: SAGE Publications Inc.
- Pace, R. Wayne, & Faules, Don F. (1998) *Komunikasi organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Terjemahan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pfeffer, Jeffery (1998) *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Irawanto, Dodi Wirawan (2008) *Kepemimpinan: esensi dan realitas*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Ridley, Diana (2012). *The literature review: A step-by-step guide for student* (2nd edition). London: SAGE Publications Inc.
- Samovar, Larry A., Porter, Richard E., & McDaniel, Edwin R. (2010) *Komunikasi lintas budaya (Communication between culture)*. Terjemahan. Edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa, dkk. (2018). *Teori komunikasi* (Edisi Ketiga). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Tubbs, Stewart L., & Moss, Sylvia (2008) *Human communication: konteks-konteks komunikasi*. Terjemahan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wirawan (2002) *Kapita selekta teori kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.
- Yukl, Garry (2013) *Leadership in organization* (8th Edition). New Jersey: Peason Pretice Hall.

Electronic (journal)

- Aggarwal, Upsana, & Bhargava, Shivganesh (2009) Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. <https://doi.org/10.1108/03090590910924351>.
- Allen, Jerry L., Rybczyk, Edward J., & Judd, Bed (2006) Communication style and the managerial effectiveness of male and female supervisors. *Journal of Business and Economic Research (JEBER)*, 4(8), 7-20. <https://doi.org/10.19030/jber.v4i8.3322>.
- Ariani, D. Wahyu (2011) Persepsi terhadap dukungan organisasi dan penyelia: Kepuasan, nilai, dan komitmen pada industri perbankan Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 15(3), 416-427. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v15i3.1034>.
- Dasgupta, Shilpee A., Suar, Damodar, & Singh, Seema (2013) Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451311287862>.
- Drewniak, Rafal, Drewniak, Zbigniew, & Posadzinska, Iwona (2020) Leadership styles and employee expectations. *European Research Studies Journal*, 23(1), 398-411. <https://doi.org/10.35808/ersj/1768>.
- Harsono, Ari (2010) Paradigma "kepemimpinan ketua" dan kelemahannya. *Makara: Human Behavior Studies in Asia*, 14(1): 56-64. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i1.572>.
- Khan, Zakeer Ahmed, Nawaz, Allah, & Khan, Ifan Ullah (2016) Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, Volume 16, 1-7. Diakses dari <https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>.
- Kim, Hyejin, Sefcik, Justine S., & Bradway, Christiney (2017) Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. *Research in Nursing & Health*, 40(1): 23-42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>.
- Memon, Khalid Rasheed (2014) Effects of leadership styles on employee performance: Integrating the mediating role of culture, gender and moderating role of communication. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(7), 63-80. Diakses dari https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2727634.
- Puspasari, Novia, Sukmawati, Anggraini, & Sumertajaya, Made (2017) Leadership style, organizational communication, and employee participation to increase employee readiness in facing changes in business environment. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 651-658. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.12>.
- Putri, Rifqi Amri (2018) Leadership style and interpersonal communication of employee satisfaction and it's effect on the employee performance. *Jurnal Pendidikan Bisnis & Manajemen*, 4(3), 108-116. <http://dx.doi.org/10.17977/um003v4i32018p108>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

- Rumata, Vience Mutiara (2019) Lesbi, gay, biseksual, dan transgender dalam bingkai kajian media dan komunikasi: Sebuah kajian literatur sistematis. *Jurnal Diakom*, 2(2), 176-185. <https://doi.org/10.17933/diakom.v2i2.64>.
- Sagie, Abraham (1996) Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9(1), 51-64. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0901_3.
- Setiawan, Roy, Cavaliere, Luigi Pio Leonardo, Navarno, Enaidy Reynosa, & Wisetsri, Worakamol (2021). The impact of leadership styles on employees productivity in organizations: A comparative study among leadership styles. *Productivity Management*, 26(1), 382-404. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3875252>.
- Singh, Amit Kumar, & Lalropuii (2014) Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1(4), 36-39. Diakses dari https://www.academia.edu/22025370/Role_of_Interpersonal_Communication_in_Organizational_Effectiveness.
- Solaja, Oludele Mayowa, Idowu, Faremi Elijah, & James, Adesina Ekundayo (2016) Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117. doi: 10.5937/sjm11-8480.
- Sun, Li (2019) Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>.
- Sutiyatno, S. (2022) The effect of leadership's communication ability on quality of work-life and employees job satisfaction. *IJHCUM: International Journal of Human Capital in Urban Management*, 7(1), 55-68. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2022.01.05>.
- Yates, Kathryn (2006) Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79. <https://doi.org/10.1002/joe.20102>.
- Zhang, Tanyu, Avery, Geyle C., Bergsteiner, Herald, & More, Elizabeth (2014) The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0006>.
- Zhang, Qin, Ting-Toomey, & Oetzel, John (2019) Linking emotion to the conflict face-negotiation theory: A U.S.-China investigation of the mediating effects of anger, compassion, and guilt in interpersonal conflict. *Human Communication Research*, 40(3), 337-395. <https://doi.org/10.1111/hcre.12029>.

Electronic (website)

- Wilson, Chaterine (2017, November 21) *Communication Style*. Diakses dari <https://thebetteryouinstitute.com/2017/11/21/communication-style-2/>