



## Gaya Komunikasi Kepemimpinan Rektor Universitas Negeri Padang: Studi Kasus pada Prof. Ir. Ganefri, P.hD. Periode 2016-2024

Furqanul Hamdi<sup>1</sup>, Elva Ronaning Roem<sup>2</sup>, Ernita Arif<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Andalas, Padang, Indonesia

Jl. Universitas Andalas, Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat 25175

Email: [furqanul.hamdi@gmail.com](mailto:furqanul.hamdi@gmail.com)<sup>1</sup>; [elvarona@soc.unand.ac.id](mailto:elvarona@soc.unand.ac.id)<sup>2</sup>;  
[ernitaarif@soc.unand.ac.id](mailto:ernitaarif@soc.unand.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstract :** *Leadership communication in public universities is a complex process because a rector must translate institutional vision into messages that can be understood by academics, administrative staff, and formal governance bodies. This study analyzes the leadership communication style of Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. as Rector of Universitas Negeri Padang during 2016-2024, with attention to the dominant communication style and its expression in formal and informal situations. The study used a qualitative case study approach involving six key informants. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana through data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings show that Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.'s dominant communication style is structured, regulation-based, evidence-oriented, and clarity-centered. In formal forums, his communication is precise, participatory, and oriented toward accountable collective decisions. In informal settings, his communication becomes more fluid, personal, and relational, yet still carries strategic messages. The study concludes that effective rector leadership communication requires a balance between regulatory firmness and relational warmth.*

**Keywords:** *Communication Style; Leadership Communication; Rector; Higher Education; Case Study*

**Abstrak :** Komunikasi kepemimpinan di perguruan tinggi negeri merupakan proses yang kompleks karena rektor harus menerjemahkan visi institusi ke dalam pesan yang dapat dipahami oleh dosen, tenaga kependidikan, dan organ tata kelola universitas. Penelitian ini menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor Universitas Negeri Padang periode 2016-2024, terutama gaya yang paling dominan serta perbedaannya dalam situasi formal dan informal. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang melibatkan enam informan kunci. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. yang dominan adalah terstruktur, berbasis regulasi, berorientasi bukti, dan menekankan kejelasan. Dalam forum formal, komunikasinya tepat, partisipatif, dan diarahkan pada keputusan kolektif yang akuntabel. Dalam ruang informal, komunikasinya lebih cair, personal, dan relasional, tetapi tetap membawa pesan strategis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan rektor yang efektif membutuhkan keseimbangan antara ketegasan regulatif dan kehangatan relasional.

**Kata kunci:** Gaya Komunikasi; Komunikasi Kepemimpinan; Rektor; Perguruan Tinggi; Studi Kasus

### 1. PENDAHULUAN

Universitas Negeri Padang (UNP) merupakan salah satu perguruan tinggi negeri tertua di Sumatera Barat yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perkembangan organisasi yang cukup menonjol. Data yang dipublikasikan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud RI menunjukkan bahwa posisi UNP bergerak dari peringkat 41 pada tahun 2020 menjadi 27 pada tahun 2022. UNP juga masuk dalam jajaran 1.000 universitas terbaik dunia versi Times Higher Education (THE) World University Rankings 2022. Capaian tersebut tidak terlepas dari kebijakan, tata kelola, budaya kerja, dan kepemimpinan yang dijalankan di dalam organisasi. Rektor sebagai pimpinan tertinggi dalam perguruan tinggi tidak cukup hanya membuat kebijakan, tetapi juga harus mampu

melakukan komunikasi yang baik agar kebijakan tersebut dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh civitas akademika (Suwatno, 2018).

Salah satu unsur yang mendukung keberhasilan pimpinan dalam mendorong kinerja organisasi adalah komunikasi. Melalui komunikasi, pemimpin menyampaikan gagasan, menjelaskan arah kebijakan, membangun hubungan kerja, dan mempengaruhi bawahan untuk bergerak menuju tujuan organisasi. Hasil penelitian Pitasari (2015) menyebutkan bahwa gaya komunikasi pimpinan, baik dalam komunikasi formal maupun informal, berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jalaluddin (2018) menyatakan bahwa gaya komunikasi merupakan cara seseorang berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal, yang terlihat dari cara memberi dan menerima informasi dalam situasi tertentu. Dalam organisasi, gaya komunikasi pemimpin menjadi penting karena melalui gaya komunikasi itulah seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi, menegur, merangkul, dan membangun hubungan kerja dengan bawahannya (Ruliana, 2018).

Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. merupakan Rektor Universitas Negeri Padang periode 2016–2024. Dalam masa kepemimpinannya, terdapat berbagai kebijakan transformasi yang cukup menonjol, mulai dari transformasi digital, perubahan sistem penilaian kinerja, sampai pada peningkatan target akreditasi. Salah satu capaian penting pada masa tersebut adalah keberhasilan akreditasi institusi UNP dan perubahan status dari PTN Badan Layanan Umum (BLU) menjadi PTN Badan Hukum (BH) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 114 Tahun 2021. Berbagai capaian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. layak dikaji, khususnya dari sisi gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakannya dalam mengelola organisasi universitas.

Penelitian mengenai gaya komunikasi kepemimpinan di perguruan tinggi sebenarnya telah banyak dilakukan. Menurut Nimran (2019), pembahasan kepemimpinan organisasi pendidikan tinggi sering diarahkan pada keberhasilan pemimpin, kepuasan anggota organisasi, dan efektivitas kepemimpinan. Griffin (2019) juga menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi pemimpin dalam menyampaikan pesan, membangun hubungan, dan mengarahkan bawahan. Namun, berdasarkan telaah pustaka peneliti, penelitian yang secara khusus membahas gaya komunikasi kepemimpinan rektor dengan pendekatan kualitatif studi kasus pada situasi formal dan informal masih belum banyak dilakukan (Zulkifli, 2020). Ritonga (2022) menambahkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu masih melihat komunikasi pemimpin dalam pengertian yang umum, belum banyak diarahkan pada pembacaan yang rinci terhadap dimensi-dimensi gaya komunikasi seorang pemimpin dalam situasi yang berbeda. Kuswantoro (2019) menekankan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi memerlukan pertumbuhan berkelanjutan, termasuk dalam aspek komunikasi, untuk dapat memimpin transformasi institusi secara efektif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pembacaan gaya komunikasi rektor secara situasional, bukan hanya sebagai kecenderungan personal yang tunggal. Dengan menggunakan teori gaya komunikasi Norton, penelitian ini menempatkan komunikasi formal dan informal sebagai dua ruang praktik kepemimpinan yang saling melengkapi. Pendekatan ini penting karena transformasi perguruan

tinggi tidak hanya membutuhkan perintah administratif, tetapi juga kemampuan pemimpin membangun makna bersama, memperkecil resistensi, dan menjaga kepercayaan anggota organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor Universitas Negeri Padang periode 2016–2024, khususnya untuk mengetahui gaya komunikasi mana yang paling dominan serta bagaimana gaya tersebut ditampilkan dalam situasi formal dan informal di lingkungan civitas akademika.

## 2. KAJIAN TEORI

Komunikasi merupakan unsur fundamental dalam setiap organisasi, termasuk perguruan tinggi. Menurut Jalaluddin (2018), istilah komunikasi berasal dari kata Latin *communis* yang berarti sama, mengarah pada terciptanya kesamaan makna antara pihak-pihak yang berinteraksi. Cangara (2019) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui saluran tertentu untuk mencapai pengertian bersama. Dalam konteks organisasi, komunikasi berfungsi untuk menyampaikan informasi, membangun hubungan kerja, memelihara koordinasi, dan menjalankan fungsi-fungsi organisasi (Heryanto, 2020). Pace dan Faules (2019) menegaskan bahwa komunikasi organisasi berkaitan dengan arus pesan yang berlangsung di antara anggota organisasi, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal.

Gaya komunikasi menjadi fokus penting dalam penelitian ini. Menurut Jalaluddin (2018), gaya komunikasi adalah cara khas yang digunakan seseorang dalam berkomunikasi secara relatif konsisten dan dapat dikenali. Deddy Mulyana (2020) menjelaskan bahwa gaya komunikasi memperlihatkan bagaimana seseorang menampilkan dirinya ketika berhubungan dengan orang lain. Dalam organisasi, gaya komunikasi pemimpin menjadi penting karena melalui gaya itulah seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi, dan membangun hubungan dengan bawahannya (Teguh, 2021). Gaya komunikasi tidak hanya berkaitan dengan pilihan kata-kata, tetapi juga mencakup nada bicara, ekspresi, keterbukaan, perhatian, cara mempengaruhi orang lain, dan cara membangun hubungan (Sendjaja, 2019).

Penelitian ini menggunakan teori gaya komunikasi Robert W. Norton. Norton dalam Morissan (2023) mengemukakan bahwa gaya komunikasi dapat dilihat melalui sepuluh dimensi yang memperlihatkan cara khas seseorang berkomunikasi. Sepuluh dimensi tersebut terbagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama, dimensi karakteristik, menggambarkan bagaimana seseorang berkomunikasi: Dominan (mengambil alih interaksi), Dramatik (penggunaan metafora dan cerita), Kontroversial (terlibat dalam perdebatan), Animasi (ekspresi nonverbal hidup), dan Berkesan (komunikasi yang mudah diingat). Kelompok kedua, dimensi pendekatan, menggambarkan sikap seseorang dalam berkomunikasi: Santai (pendekatan tenang), Atentif (kemampuan mendengarkan aktif), Terbuka (kesediaan berbagi informasi), Bersahabat (pendekatan ramah), dan Tepat (penggunaan bahasa yang akurat).

**Tabel 1.** Dimensi gaya komunikasi Norton dan indikator operasional penelitian

<b>Dimensi</b>	<b>Makna dalam teori Norton</b>	<b>Indikator dalam penelitian</b>
Dominan	Kemampuan mengambil peran utama dalam interaksi.	Ketegasan dalam mengarahkan forum, memberi batas waktu, dan menetapkan arah keputusan.
Dramatik	Penggunaan cerita, ilustrasi, atau penekanan untuk menguatkan pesan.	Pemakaian contoh keberhasilan universitas lain, narasi transformasi, dan pengalaman kelembagaan.
Kontroversial	Kecenderungan memasuki perdebatan atau mempertahankan pendapat.	Kemampuan menghadapi perbedaan pendapat tanpa menjadikan perdebatan sebagai tekanan personal.
Animasi	Ekspresi nonverbal yang hidup dalam menyampaikan pesan.	Gestur, intonasi, dan ekspresi yang mendukung kejelasan pesan pada forum resmi maupun informal.
Berkesan	Kemampuan membuat pesan mudah diingat.	Pesan strategis yang disampaikan dengan contoh konkret, data, dan konsekuensi kelembagaan.
Santai	Pendekatan komunikasi yang tenang dan tidak kaku.	Pemanfaatan ruang informal seperti olahraga, makan bersama, dan diskusi santai.
Atentif	Kemampuan mendengarkan dan memberi perhatian terhadap lawan bicara.	Memberi kesempatan diskusi, menampung masukan, dan mengelaborasi pendapat pimpinan.
Terbuka	Kesediaan membagi informasi dan menerima masukan.	Transparansi mengenai capaian, kendala, rencana tindak lanjut, dan dasar kebijaksanaan.
Bersahabat	Pendekatan yang ramah dan membangun kedekatan.	Sikap hangat, <i>humble</i> , kekeluargaan, dan kepedulian sosial.
Tepat	Penggunaan pesan yang akurat, jelas, dan sesuai konteks.	Rujukan pada regulasi, data kinerja, notulensi, dokumen resmi, dan batas waktu yang jelas.

Tabel 1 memperjelas bagaimana dimensi-dimensi Norton diterjemahkan menjadi indikator operasional dalam penelitian ini. Dengan demikian, teori tidak dipakai hanya sebagai uraian konseptual, tetapi juga sebagai kerangka baca untuk menafsirkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi secara konsisten.

Teori Norton dipandang penting karena memberi penjelasan yang lebih operasional mengenai gaya komunikasi. Teori ini memandang bahwa cara seseorang berkomunikasi memperlihatkan ciri khas tertentu yang dapat dikenali secara relatif konsisten. Dalam penelitian kepemimpinan, teori seperti ini sangat berguna karena komunikasi pemimpin berlangsung dalam banyak bentuk interaksi. Pemimpin dapat tampil sangat tegas pada forum resmi, tetapi santai pada forum informal. Pemimpin dapat tampil

dominan pada saat membuat keputusan, tetapi atentif ketika mendengarkan bawahan. Teori Norton memberi ruang untuk membaca keragaman tampilan tersebut secara lebih rinci (Morissan, 2023).

Kepemimpinan merupakan konteks tempat gaya komunikasi dijalankan. Menurut Siagian (2019), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Yukl (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya. Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan memiliki corak yang khas karena pemimpin tidak hanya berhadapan dengan struktur birokrasi, tetapi juga dengan komunitas akademik yang memiliki tradisi berpikir kritis dan ruang dialog yang kuat (Daft, 2020).

Komunikasi kepemimpinan merupakan proses penyampaian pesan dari pemimpin kepada bawahan atau anggota organisasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi mereka (Purnama, 2020). Menurut Teguh (2021), komunikasi kepemimpinan tidak hanya menyangkut aspek verbal, tetapi juga aspek nonverbal dan aspek relasional yang muncul dalam interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi. Griffin (2019) menyatakan bahwa komunikasi kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kejelasan pesan, konsistensi, ketepatan waktu, empati, dan keterbukaan. Dalam konteks perguruan tinggi, komunikasi kepemimpinan dapat berlangsung pada situasi formal seperti rapat pimpinan dan pidato resmi, serta pada situasi informal seperti diskusi santai dan interaksi harian (Daft, 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dalam organisasi. Ritonga (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan efektivitas organisasi pendidikan. Akbari (2021) meneliti perubahan gaya komunikasi kepemimpinan di era digital dan menemukan bahwa teknologi telah mengubah cara pemimpin berkomunikasi dalam organisasi kontemporer. Cahyarini (2021) mengkaji implementasi digital leadership dalam pengembangan kompetensi digital dan menemukan bahwa kepemimpinan digital memerlukan gaya komunikasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Di sisi lain, penelitian tentang komunikasi informal dalam organisasi juga memberikan wawasan penting. Fay dan Kline (2011) meneliti hubungan rekan kerja dan komunikasi informal dalam telecommuting intensitas tinggi dan menemukan bahwa komunikasi informal memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja yang produktif. Koch dan Denner (2022) meneliti komunikasi informal dalam organisasi dan menemukan bahwa komunikasi informal bukan sekadar buang-buang waktu, melainkan pertukaran penting antar rekan kerja yang dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Szmidt dan Derlatka (2024) meneliti peran komunikasi formal dan informal dalam membentuk hubungan atasan-bawahan dan menemukan bahwa kedua jenis komunikasi saling melengkapi dalam membangun hubungan kerja yang efektif.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa gaya komunikasi kepemimpinan merupakan topik yang telah banyak dikaji, namun penelitian yang secara khusus melihat gaya komunikasi rektor dalam situasi formal dan informal dengan pendekatan studi kasus kualitatif masih relatif terbatas. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengkaji gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor UNP periode 2016–2024 menggunakan teori Norton sebagai instrumen analisis

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (single-case embedded design) menurut Yin (2019). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor Universitas Negeri Padang. Dalam pendekatan studi kasus, fenomena yang diteliti tidak dipisahkan dari konteks nyatanya. Gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dipahami sebagai fenomena yang berlangsung dalam lingkungan organisasi Universitas Negeri Padang, sehingga batas antara fenomena komunikasi dan konteks kepemimpinan organisasi tidak selalu dapat dipisahkan secara tegas.

Informan penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, informan terdiri atas Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai informan utama dan lima pejabat yang berinteraksi langsung dengannya sebagai informan pendukung, yaitu Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M. Pd (Ketua MWA UNP), Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd (Ketua Senat Akademik UNP), Prof. Dr. Erianjoni, S.Sos., M.Si (Sekretaris Universitas), Prof.Dr. Refnaldi, S.Pd., M.Litt. (Wakil Rektor I UNP), dan Prof. Dr. Suryanef, M.Si (Dekan FPK UNP). Penetapan informan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa para informan mengetahui, mengalami, dan menyaksikan secara langsung praktik komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.

**Tabel 2.** Profil informan penelitian

No.	Informan	Posisi/Peran	Kontribusi data utama
1	Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.	Rektor UNP 2016-2024	Menjelaskan orientasi dan pertimbangan komunikasi kepemimpinan.
2	Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M. Pd	Ketua MWA UNP	Memberi perspektif pengawasan dan pertanggungjawaban kelembagaan.
3	Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd	Ketua Senat Akademik UNP	Menggambarkan komunikasi forum senat dan keputusan akademik.
4	Prof. Dr. Erianjoni, S.Sos., M.Si	Sekretaris Universitas	Menjelaskan koordinasi eksekutif dan dokumentasi keputusan formal.
5	Prof.Dr. Refnaldi, S.Pd., M.Litt.	Wakil Rektor I UNP	Menguraikan komunikasi kebijakan akademik, kurikulum, dan akreditasi.
6	Prof. Dr. Suryanef, M.Si	Dekan FPK UNP	Memberi perspektif fakultas tentang ketegasan dan relasi informal.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara fleksibel dengan tetap berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya berdasarkan dimensi-dimensi gaya komunikasi Norton. Observasi dilakukan untuk melihat langsung perilaku komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dalam berbagai situasi kepemimpinan, baik verbal maupun nonverbal. Dokumentasi dipakai untuk melengkapi

data hasil wawancara dan observasi, berupa dokumen resmi universitas, arsip komunikasi, foto, video, dan berbagai bahan tertulis lain yang relevan.

**Tabel 3.** Sumber data, teknik pengumpulan, dan fungsi triangulasi

Sumber/teknik	Bentuk data	Fungsi dalam penelitian
Wawancara mendalam	Narasi pengalaman informan utama dan pendukung.	Menggali makna, alasan, dan pola komunikasi yang dirasakan langsung oleh pelaku organisasi.
Observasi partisipatif	Perilaku verbal dan nonverbal dalam forum formal maupun informal.	Memeriksa kesesuaian antara pernyataan informan dan praktik komunikasi yang tampak.
Dokumentasi	Renstra, arsip komunikasi, notulensi, foto, video, dan dokumen resmi universitas.	Memperkuat bukti mengenai regulasi, proses keputusan, dan konteks transformasi kelembagaan.
Triangulasi sumber	Perbandingan keterangan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dengan informan pendukung.	Menjaga keseimbangan sudut pandang dan mengurangi bias informan tunggal.
Triangulasi teknik	Perbandingan wawancara, observasi, dan dokumen.	Menguji konsistensi temuan melalui cara pengumpulan data yang berbeda.
Triangulasi waktu	Pengecekan data pada waktu dan momen interaksi yang berbeda.	Menilai konsistensi gaya komunikasi dalam situasi yang tidak seragam.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak pengumpulan data dimulai sampai penelitian selesai melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang saling berhubungan. Dalam proses analisis, peneliti menelusuri keterkaitan antara data yang diperoleh, konteks kemunculan data, dan temuan yang disusun. Temuan tidak dibangun hanya dari satu keterangan, tetapi ditelusuri dari hasil wawancara, hasil observasi, dan dokumen yang relevan.

Untuk menguji keabsahan data, penelitian ini melakukan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dengan data dari informan pendukung. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengamatan atau pengecekan data pada waktu yang berbeda. Di samping triangulasi, peneliti juga melakukan cross-check data hasil wawancara dengan dokumen resmi universitas seperti Renstra, kebijakan internal, dan arsip komunikasi yang relevan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan enam informan kunci yaitu Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor UNP 2016–2024, Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M. Pd (Ketua MWA UNP), Prof.

Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd (Ketua Senat), Prof. Dr. Erianjoni, S.Sos., M.Si (Sekretaris Universitas), Prof.Dr. Refnaldi, S.Pd., M.Litt. (Wakil Rektor I UNP), dan Prof. Dr. Suryanef, M.Si (Dekan FPK UNP), ditemukan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memiliki karakteristik yang khas dan konsisten sepanjang masa kepemimpinannya. Gaya komunikasi tersebut tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari pengalaman panjangnya di berbagai posisi struktural, pemahaman mendalam terhadap karakteristik organisasi, serta kesadarannya bahwa kepemimpinan tidak dapat dijalankan hanya melalui instruksi semata.

Secara umum, gaya komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dapat digambarkan sebagai komunikasi yang terstruktur, berbasis regulasi, dan berorientasi pada kejelasan. Ia selalu menekankan kejelasan posisi, kendala, dan batas waktu dalam setiap komunikasi kebijakan. Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menolak jawaban yang bersifat klise seperti "sedang diproses" dan menggantinya dengan informasi yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Kebiasaannya merujuk pada regulasi nasional, mendokumentasikan keputusan secara formal, dan memastikan bahwa setiap instruksi memiliki landasan yang kuat menjadi ciri khas yang paling menonjol dari komunikasinya. Gaya komunikasi ini juga didampingi oleh sikap terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak. Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. tidak memaksakan kehendak secara sepihak, melainkan memberikan ruang bagi para pimpinan untuk menyampaikan gagasan, mengelaborasi berbagai masukan, dan mencapai kesepakatan bersama.

Di sisi lain, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. juga menunjukkan karakteristik komunikasi yang bersahabat dan penuh perhatian. Ia membangun hubungan personal dengan jajaran pimpinan dan anggota organisasi lainnya melalui berbagai aktivitas informal. Sikap hangat, humble, dan cenderung membangun rasa kekeluargaan menjadi bagian tak terpisahkan dari cara ia berkomunikasi. Karakteristik-karakteristik tersebut tidak berdiri sendiri secara terpisah, melainkan saling menguatkan dan membentuk sebuah pola komunikasi kepemimpinan yang utuh. Fleksibilitas Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dalam menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan berbagai jenis audiens membuat gaya komunikasinya efektif dalam berbagai konteks kelembagaan.

**Tabel 4.** Matriks temuan gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.

<b>Konteks komunikasi</b>	<b>Ciri dominan</b>	<b>Bentuk praktik</b>	<b>Makna kepemimpinan</b>
Formal	Terstruktur, regulatif, berbasis data.	Rapat senat, rapat pimpinan, laporan MWA, dan pidato resmi.	Menjaga akuntabilitas, arah transformasi, dan kejelasan keputusan.
Formal-partisipatif	Terbuka dan atentif.	Ruang diskusi, elaborasi pendapat, persetujuan bersama, dan notulensi.	Mendorong rasa memiliki atas keputusan kelembagaan.
Informal	Cair, personal, santai, dan bersahabat.	Tenis, jalan pagi, makan bersama, dan pertemuan personal.	Memperkuat hubungan emosional dan melunakkan resistensi.

Lintas konteks	Fleksibel tetapi tetap strategis.	Pesan serius dibawa secara santai; kehangatan hadir di forum formal.	Menyeimbangkan ketegasan regulatif dan kehangatan relasional.
----------------	-----------------------------------	--	---

Matriks pada Tabel 4 menunjukkan bahwa temuan penelitian tidak berdiri sebagai kategori yang terpisah secara kaku. Komunikasi formal dan informal justru membentuk satu kesatuan strategi. Ketegasan regulatif menjaga arah organisasi, sedangkan kehangatan relasional menjaga penerimaan anggota organisasi terhadap arah tersebut.

### Gaya komunikasi dalam situasi formal

Dalam rapat senat, rapat pimpinan universitas, sidang-sidang resmi, dan forum kelembagaan lainnya, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menunjukkan pola komunikasi yang selalu berbasis regulasi. Ia tidak membuat instruksi yang berdiri sendiri, melainkan selalu merujuk pada kebijakan nasional yang telah dirumuskan dalam Rencana Strategis Universitas Negeri Padang. Hal ini disampaikan oleh Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd (Ketua Senat) yang mengamati secara langsung cara Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. berkomunikasi dalam forum senat: "*Dalam rapat tertentu, Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. lebih banyak merujuk pada aturan-aturan tertentu yang tidak boleh dilanggar. Regulasinya berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Keuangan melalui Permenkeu, dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara melalui SK Menpan-RB tentang kepegawaian ASN. Beliau tidak membuat instruksi yang berdiri sendiri, melainkan selalu mengaitkan dengan kebijakan nasional dalam bidang pendidikan yang telah dirumuskan dalam Renstra UNP.*" Pernyataan di atas menunjukkan bahwa Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memahami betul posisinya sebagai pimpinan organisasi publik yang tunduk pada regulasi pemerintah.

Selain merujuk pada regulasi, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. juga menunjukkan komunikasi formal yang partisipatif. Prof. Dr. Erianjoni, S.Sos., M.Si (Sekretaris Universitas) menjelaskan proses pengambilan keputusan dalam rapat pimpinan: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memberi kesempatan kepada para pimpinan untuk berdiskusi terlebih dahulu. Setelah berbagai pendapat dikemukakan, beliau di akhir mengelaborasi pendapat-pendapat tersebut dan meminta persetujuan bersama. Keputusan yang diambil kemudian didokumentasikan secara formal dalam notulensi rapat oleh Sekretaris Universitas atau Staf Ahli Rektor.*" Dari paparan tersebut dapat dipahami bahwa Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. tidak memaksakan kehendaknya secara sepihak dalam forum formal. Ia memberikan ruang bagi para pimpinan untuk menyampaikan gagasan, kemudian mengelaborasi berbagai masukan, dan pada akhirnya mencapai kesepakatan bersama.

Dalam konteks transformasi besar seperti perubahan status UNP dari PTN BLU menjadi PTN BH, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menggunakan strategi komunikasi formal yang sistematis dan berbasis bukti. Prof. Dr. Erianjoni, S.Sos., M.Si menyaksikan langsung bagaimana Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menangani isu sensitif ini: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. mengemukakan kasus kesuksesan PTN BH lain berdasarkan hasil benchmarking tim yang dibentuk. Tim ini melakukan studi banding ke 7 PTN BH yang sudah lebih dulu berdiri, yaitu UGM, UI, ITB, IPB, UPI, UNDIP, dan UNS. Laporan tim dijadikan rujukan dalam rapat senat, sehingga sedikit yang menolak rencana PTN BH. Hampir tidak ada resistensi anggota senat yang berarti karena semua anggota senat juga ikut dalam studi banding tersebut.*" Strategi ini menunjukkan pendekatan komunikasi formal yang berbasis bukti nyata, di mana keputusan besar tidak diambil berdasarkan intuisi semata, melainkan didukung oleh data dari institusi yang telah berhasil melakukan transformasi serupa.

Ketegasan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dalam situasi formal juga tampak ketika menghadapi hal-hal yang tidak menguntungkan bagi institusi. Prof. Dr. Suryanef, M.Si (Dekan FPK UNP) memberikan gambaran: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. akan menunjukkan ketegasan ketika menghadapi hal-hal yang tidak menguntungkan bagi institusi atau ketika kinerja tim tidak memenuhi target. Ketegasan ini wajar dilakukan oleh seorang pemimpin karena ada target tertentu yang harus diwujudkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun ketegasan ini tetap disampaikan dalam forum formal dengan argumen yang jelas, bukan melalui emosi atau tekanan personal.*" Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M. Pd (Ketua MWA UNP) menyaksikan komunikasi formal Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dari posisi lembaga pengawas tertinggi. Dalam setiap laporan pertanggungjawaban dan rapat koordinasi dengan MWA, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menunjukkan pola komunikasi yang sangat terstruktur dan berbasis data: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. selalu membawa data dan bukti nyata setiap kali menyampaikan laporan kinerja kepada MWA. Beliau tidak hanya menyampaikan capaian, tetapi juga kendala dan rencana tindak lanjutnya. Komunikasinya sangat tepat dan terukur, sehingga MWA sebagai lembaga pengawas merasa yakin bahwa UNP dikelola dengan baik.*"

Prof.Dr. Refnaldi, S.Pd., M.Litt. (Wakil Rektor I UNP) yang berinteraksi langsung dengan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dalam pengelolaan akademik juga memberikan gambaran mengenai komunikasi formal di tingkat eksekutif: "*Dalam rapat pimpinan universitas terkait kebijakan akademik, Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. selalu memastikan bahwa setiap keputusan memiliki landasan yang kuat. Beliau sering mengatakan bahwa kebijakan akademik tidak bisa dipisahkan dari visi institusi. Setiap kali ada perubahan kurikulum atau peningkatan target akreditasi, beliau selalu mengaitkannya dengan roadmap yang sudah disepakati bersama. Komunikasinya sangat berkesan karena beliau tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga membawa contoh konkret dari universitas-universitas yang sudah berhasil.*" Temuan dari wawancara di atas diperkuat oleh dokumentasi media dan observasi terhadap berbagai acara formal yang dipimpin oleh Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.. Pada Wisuda ke-125 (14 Desember 2021) yang merupakan wisuda pertama setelah UNP resmi menjadi PTN-BH, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menyampaikan pidato tentang transformasi kelembagaan yang merujuk pada PP No. 114 Tahun 2021, perubahan SOTK, dan sistem informasi digital. Pidato tersebut menunjukkan pola komunikasi yang disertai data regulasi dan kelembagaan.

Di luar forum resmi, Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memanfaatkan berbagai ruang personal untuk memperkuat hubungan dengan jajaran pimpinan dan anggota organisasi. Ia menyadari bahwa kepemimpinan tidak dapat dijalankan hanya melalui instruksi formal semata, melainkan memerlukan pengaruh yang dibangun melalui hubungan personal. Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. secara eksplisit menjelaskan filosofinya tentang pentingnya membangun suasana yang menyenangkan dalam organisasi: "*Membangun leadership sebenarnya adalah membangun pengaruh. Agar pimpinan didengar oleh semua anggota organisasi, suasana di organisasi harus dibuat menyenangkan dan kepedulian sosial harus ditingkatkan. Ketika anggota organisasi ada kesulitan, pimpinan hadir. Ketika ada keberuntungan, pimpinan juga hadir. Pola ini membangun pengaruh secara organik sehingga apapun yang diinginkan pimpinan, anggota organisasi akan mengikuti dengan sukarela, bukan karena paksaan.*"

### **Gaya komunikasi dalam situasi informal**

Salah satu bentuk komunikasi informal yang paling menonjol dari Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. adalah pemanfaatan aktivitas olahraga sebagai ruang diskusi. Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd (Ketua Senat) memberikan gambaran yang rinci: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memang suka bermain tenis dan teman-temannya yang main tenis juga diajak berdiskusi di lapangan. Sambil berolahraga, beliau berdiskusi tentang berbagai persoalan universitas. Aktivitas informal ini memperkuat hubungan*

yang sudah terbangun secara formal di rapat senat atau rapat pimpinan." Dari paparan tersebut dapat dipahami bahwa Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. tidak membiarkan jarak hierarki organisasi menghambat terjalinnya hubungan personal. Ia secara aktif menciptakan ruang-ruang informal di luar forum resmi untuk memperkuat hubungan yang sudah terbangun secara formal.

Prof. Dr. Suryanef, M.Si (Dekan FPK UNP) juga mengamati sisi informal dari komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd.: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menunjukkan sikap yang hangat, humble, dan cenderung membangun rasa kekeluargaan yang tinggi dalam tim bekerja. Pada momen tertentu komunikasi berlangsung formal menyangkut pekerjaan, tetapi untuk hal-hal yang bersifat kekeluargaan atau informal, beliau juga bisa menyesuaikan.*" Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M. Pd (Ketua MWA UNP) mengamati sisi personal Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. dalam momen-momen di luar forum resmi, khususnya saat proses transisi kepemimpinan: "*Di luar forum formal MWA, Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. menunjukkan sisi kemanusiaannya. Saat serah terima jabatan rektor, beliau menyampaikan pesan-pesan pribadi yang sangat menyentuh kepada seluruh civitas akademika. Beliau tidak hanya bicara sebagai rektor, tetapi juga sebagai seorang senior yang peduli dengan kelanjutan institusi. Komunikasi informalnya sangat berkesan karena tulus dan penuh kepedulian.*"

Prof.Dr. Refnaldi, S.Pd., M.Litt. (Wakil Rektor I UNP) juga mengamati bagaimana Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memanfaatkan ruang-ruang informal untuk membangun kebersamaan di kalangan pimpinan universitas: "*Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sering mengajak kami, para wakil rektor dan dekan, untuk makan bersama atau ngopi di luar jam kantor. Di situ banyak hal yang tidak sempat dibicarakan di rapat formal justru terselesaikan dengan santai. Beliau pandai mencairkan suasana dengan bercanda, tetapi tetap membawa pesan-pesan strategis. Cara ini membuat kami merasa dihargai bukan hanya sebagai bawahan, tetapi juga sebagai mitra kerja.*" Komunikasi informal Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. juga tampak dari caranya menangani kritik dan perbedaan pendapat di luar forum resmi. Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd (Ketua Senat) menjelaskan: "*Keputusan Pak Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. jarang sekali tidak populer karena sudah disosialisasikan sebelumnya. Namun ketika tetap ada yang tidak menerima keputusan tersebut, pendekatan personal dilakukan di luar forum resmi. Beliau kadang-kadang bertemu dengan orang-orang tersebut di lapangan tenis atau saat jalan santai pagi. Pertemuan informal ini mencairkan resistensi yang mungkin masih tersisa.*"

Temuan dari wawancara tentang komunikasi informal Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. diperkuat oleh dokumentasi media terhadap interaksi di luar forum resmi. Pada Dies Natalis ke-69 UNP (23 Oktober 2023), Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. yang hadir sebagai Rektor UNP menyampaikan sambutan tentang Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UNP tahun 2021–2045 dan berterima kasih kepada mantan rektor UNP atas kontribusinya bagi pengembangan institusi. Dalam konteks acara tersebut, interaksi tampak lebih santai dibandingkan setting rapat formal, namun tetap menyampaikan visi strategis. Observasi-observasi ini mengkonfirmasi bahwa Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. memanfaatkan berbagai ruang informal untuk memperkuat hubungan emosional dan melunakkan resistensi. Gaya komunikasi informalnya cenderung lebih cair, personal, dan relasional. Komunikasi informal ini bukan sekadar pelengkap, melainkan bagian integral dari strategi kepemimpinannya untuk membangun pengaruh dan menjaga keutuhan organisasi.

## **5. PEMBACAAN TEORETIS DAN PERBANDINGAN DENGAN PENELITIAN TERDAHULU**

Dalam kerangka teori gaya komunikasi Norton, temuan di atas dapat dibaca sebagai aktualisasi dari beberapa dimensi yang saling berpadu. Dimensi precise (tepat) tampil paling kuat melalui kebiasaan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. merujuk pada regulasi, menyampaikan instruksi terukur, dan mendokumentasikan keputusan secara formal. Dimensi open (terbuka) dan friendly (bersahabat) tampil melalui kesediaannya memberi ruang diskusi, menerima masukan, dan membangun hubungan personal. Dimensi attentive (atentif) tampil melalui kebiasaannya mendengarkan masukan para pimpinan dan memprosesnya menjadi keputusan kolektif. Perbedaan antara komunikasi formal dan informal pada Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. bukan perbedaan yang kontras, melainkan perbedaan gradasi. Dalam situasi formal, ia tetap menunjukkan kehangatan dan perhatian personal. Dalam situasi informal, ia tetap membahas persoalan serius universitas, tetapi dengan cara yang lebih santai. Fleksibilitas ini membuat Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. mampu menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan berbagai jenis audiens.

Dibandingkan dengan temuan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dengan Ritonga (2022) yang menemukan bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam organisasi pendidikan. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dengan membaca gaya komunikasi rektor secara lebih rinci melalui dimensi-dimensi Norton dan membedakan aktualisasi gaya komunikasi dalam situasi formal dan informal. Hasil ini juga mengkonfirmasi temuan Koch dan Denner (2022) bahwa komunikasi informal bukan sekadar buang-buang waktu, melainkan pertukaran penting yang memperkuat hubungan kerja. Lebih jauh, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi informal pada pemimpin perguruan tinggi dapat menjadi instrumen strategis untuk melunakkan resistensi dan membangun pengaruh organik, sebagaimana juga diungkapkan oleh Szmidt dan Derlatka (2024) mengenai peran komunikasi formal dan informal dalam membentuk hubungan atasan-bawahan.

## **6. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari enam informan kunci dan berbagai sumber dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. sebagai Rektor Universitas Negeri Padang periode 2016–2024 memiliki karakteristik yang khas, baik dalam situasi formal maupun informal. Gaya komunikasi yang paling dominan diterapkan oleh Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. adalah gaya komunikasi yang terstruktur, berbasis regulasi, dan berorientasi pada kejelasan. Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. selalu menekankan kejelasan posisi, kendala, dan batas waktu dalam setiap komunikasi kebijakan. Ia menolak jawaban yang bersifat klise seperti "sedang diproses" dan menggantinya dengan informasi yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Gaya komunikasi ini juga terefleksi dalam kebiasaannya merujuk pada regulasi nasional, mendokumentasikan keputusan secara formal, dan memastikan bahwa setiap instruksi memiliki landasan yang kuat. Gaya komunikasi tersebut didampingi oleh sikap terbuka, bersahabat, dan penuh perhatian terhadap masukan dari berbagai pihak.

Gaya komunikasi kepemimpinan Rektor ditampilkan secara berbeda antara situasi formal dan situasi informal. Dalam situasi formal, seperti rapat senat, rapat pimpinan universitas, dan sidang-sidang resmi, gaya komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. cenderung terstruktur, regulatif, dan berorientasi pada pengambilan keputusan bersama. Ia selalu merujuk pada regulasi yang berlaku, memberi kesempatan diskusi kepada para pimpinan, mengelaborasi berbagai pendapat, memastikan keputusan

didokumentasikan secara formal dalam notulensi, dan menggunakan bukti nyata seperti hasil benchmarking untuk memperkuat argumentasi. Ketegasan yang ditampilkannya tetap disertai dengan argumen yang jelas dan berbasis bukti, bukan melalui emosi atau tekanan personal.

Dalam situasi informal, seperti lapangan tenis, jalan santai pagi, dan pertemuan pribadi, gaya komunikasi Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. cenderung lebih cair, personal, dan relasional. Ia memanfaatkan ruang-ruang informal untuk memperkuat hubungan emosional dengan jajaran pimpinan, melunakkan resistensi yang mungkin masih tersisa setelah keputusan diambil, dan memastikan bahwa orang yang berinteraksi dengannya merasa senang dan dihargai. Komunikasi informal ini bukan sekadar pelengkap, melainkan bagian integral dari strategi kepemimpinannya untuk membangun pengaruh secara organik.

Perbedaan antara komunikasi formal dan informal pada Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. bukan perbedaan yang kontras, melainkan perbedaan gradasi. Dalam situasi formal, ia tetap menunjukkan kehangatan dan perhatian personal. Dalam situasi informal, ia tetap membahas persoalan serius universitas, tetapi dengan cara yang lebih santai. Fleksibilitas ini membuat Prof. Ir. Ganefri, P.Hd. mampu menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan berbagai jenis audiens.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan kepada pimpinan perguruan tinggi yang sedang memimpin transformasi kelembagaan untuk menggunakan pendekatan komunikasi formal yang berbasis bukti, seperti membentuk tim benchmarking ke perguruan tinggi yang telah lebih dulu melakukan transformasi serupa. Praktik ini secara efektif mengurangi resistensi karena anggota senat merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kepada para dekan dan pimpinan fakultas, disarankan untuk memanfaatkan ruang-ruang informal untuk memperkuat hubungan dengan jajaran pimpinan universitas. Pendekatan ini efektif untuk melunakkan resistensi yang mungkin masih tersisa setelah keputusan formal diambil. Kepada calon rektor dan program pengembangan kepemimpinan akademik, disarankan untuk melatih kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai situasi. Dalam situasi formal, tekankan kejelasan, keterbukaan, dan penggunaan bukti nyata. Dalam situasi informal, aktifkan kehangatan relasional, keterbukaan, dan sikap santai. Program pelatihan kepemimpinan dapat memasukkan modul simulasi komunikasi dalam berbagai konteks kelembagaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, N. R. D., Hartawan, Y., & Aqilah, L. S. Z. Al. (2022). Gaya komunikasi kepemimpinan perempuan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(2), 249–257.
- Akbari, T. T. (2023). The role of transformational leadership and communication in building good governance in Indonesia film censorship institution. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 8(1), 141–156.
- Akbari, T. T., & Pratomo, R. R. (2021). The new normal leadership: How technology alter communication style in contemporary organization. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v6i1.523>
- Alifiyah, A. H., & A'yun, D. Q. (2024). Strategi komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kepemimpinan dan kolaborasi organisasi kemahasiswaan. *Jurnal Media Akademik*, 2(12), 267–284.

- Aminah, R. S. (2020). Gaya komunikasi pemimpin perempuan dalam menyampaikan pesan pembangunan. *Media Bahasa, Sastra, dan Budaya Wahana*, 26(2), 459–464. <https://doi.org/10.33751/wahana.v26i2.2768>
- Aulia, Y. M. (2023). Komunikasi dalam kepemimpinan transformasional. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 8(4), 257–265.
- Cahyarini, F. D. (2021). Implementasi digital leadership dalam pengembangan kompetensi digital pada pelayanan publik. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 25(1), 47–62. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3780>
- Cangara, H. (2019). *Pengantar ilmu komunikasi* (Edisi 5). RajaGrafindo Persada.
- Chyta. (2024). Strategi kepemimpinan digital dalam meningkatkan research and innovation culture perguruan tinggi (Studi kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta). *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 6(6), 1–80.
- Daft, R. L. (2020). *Teori dan desain organisasi*. Salemba Empat. (Terjemahan)
- Deddy Mulyana. (2020). *Komunikasi interpersonal: Relasi antarmanusia*. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, O. U. (2024). *Dimensi komunikasi interpersonal: Teori Norton dan aplikasinya* (Edisi 35). Remaja Rosdakarya.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- Griffin, R. W. (2019). *Manajemen* (Edisi 12). Erlangga. (Terjemahan)
- Hajjah, F. N., & Putra, I. G. S. (2023). Komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 6(1), 1–12.
- Hasibuan, S., & Triastuti, N. (2024). Peran komunikasi interpersonal atasan-bawahan dalam Divisi C&P Politeknik LP3I Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 1–12.
- Heryanto, A. (2020). *Komunikasi organisasi: Teori dan praktik*. Kencana.
- Jalaluddin Rakhmat. (2018). *Psikologi komunikasi* (Edisi 2). Remaja Rosdakarya.
- Julianto, B., & Carnarez, T. Y. A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi professional: Kepemimpinan, komunikasi efektif, kinerja, dan efektivitas organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691.
- Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational communication responses to Covid-19: Strategies and practices. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189–198. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v5i2.419>
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kriyantono, R. (2021). *Dasar-dasar penelitian komunikasi*. Kencana.

- Kuswantoro, A., Ismiyati, & Purasari, H. N. (2019). Kepemimpinan bertumbuh untuk memimpin perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 6(1), 31–40.
- Laia, A., Sitorus, H., & Bangun, D. P. (2024). Peran komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam meningkatkan kinerja di PT. Mandiri Abadi Permai. *Jurnal Social Opinion: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 8(2), 71–82.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Analisis data kualitatif*. UI Press. (Terjemahan)
- Morissan, M. A. (2023). *Teori komunikasi kontemporer: Termasuk gaya komunikasi Norton* (Edisi 8). Kencana.
- Nimran, R. (2019). *Perilaku organisasi*. Lakbang.
- Norton, R. W. (1978). *Foundations of a communicator style construct*. Sage Publications.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2019). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja*. Remaja Rosdakarya. (Terjemahan)
- Panggau, S. V., & Sundari, O. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 459–482. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1696>
- Pitasari, D. (2015). *Pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai*. Unnes Press.
- Prasanti, D., & Indriani, S. S. (2018). Gaya komunikasi dalam bingkai kepemimpinan bagi figur perempuan. *Jurnal Nomosleca*, 4(1), 683–690. <https://doi.org/10.26905/nomosleca.v4i1.1987>
- Purnama, A. (2020). *Komunikasi dan kepemimpinan efektif*. Kencana.
- Rakhmaniar, A. (2023). Hubungan antara kecerdasan emosional dan efikasi komunikasi pada pemimpin organisasi: Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Kota Bandung. *SOZIAL: Jurnal Ilmiah Pendidikan IPS*, 1(4), 1–12.
- Ramadani, T. (2020). Komunikasi organisasi pada Biro Fasilitasi Kebijakan Energi dan Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Energi Nasional. *Jurnal Komunikasi*, 14(2), 119–134. <https://doi.org/10.21107/ilkom.v14i2.7076>
- Ramadhan, S. (2022). Gaya kepemimpinan mahasiswa dalam organisasi intra kampus. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 5(2), 117–128.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 114 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Padang.
- Rexady. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 21(2), 230–231.
- Ritonga, E. Y., Mulyani, S., Rifa, A., Manik, N. B., Simanjunsaya, M., & Wisfa, W. (2022). Komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 3976–3983.
- Ruliana, P. (2018). *Komunikasi organisasi: Teori dan studi kasus* (Edisi 2). Rajawali Pers.

- Sahadi, S., Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter kepemimpinan ideal dalam organisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 513–524.
- Sendjaja, S. D. (2019). *Pengantar ilmu komunikasi*. Universitas Terbuka.
- Siagian, S. P. (2019). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Rineka Cipta.
- Suwatno, H. (2018). *Komunikasi organisasi kontemporer*. Simbiosis Rekatama Media.
- Suwatno, H., Arviana, & Nerissa. (2024). *Komunikasi interpersonal: Panduan membangun keterampilan relasional kontemporer* (Edisi 2). Bumi Aksara.
- Szmidt, C., & Derlatka, K. (2024). The role of formal and informal communication in shaping superior-subordinate relationships. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 165, 197–209.
- Teguh, W. (2021). *Kepemimpinan dan komunikasi organisasi*. Gosyen Publishing.
- Yin, R. K. (2019). *Studi kasus: Desain dan metode* (Edisi 5). Rajagrafindo Persada. (Terjemahan oleh M. Djauzi Mudzakir)
- Yukl, G. (2020). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Kencana. (Terjemahan)
- Zulkifli, Z., & Rifma, R. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal guru terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 9(2), 37–52.