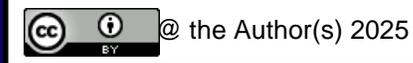




Nivedana

Jurnal Komunikasi dan Bahasa

E-ISSN: 2723-7664



Volume 6 Number 3, July – September 2025

Submitted May 02, 2025

Revised July 16, 2025

Accepted August 24 2025

DOI : <https://doi.org/10.53565/nivedana.v6i3.1756>

POLA KOMUNIKASI ANTARPRIBADI PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

Eliza Dwi Anggraeni ¹, Dewi Kurniawati ², Humaizi ³

¹ Universitas Sumatera Utara

*Corresponding Author: eliza.siahaan85@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional, bentuk pesan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional, dan hambatan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan – Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi antarpribadi oleh Joseph A. DeVito. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak lima pemimpin transformasional di BPPK dengan kriteria yaitu pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang menduduki jabatan struktural minimal Eselon IV, pemimpin transformasional di BPPK, dan menerapkan kebijakan fleksibilitas tempat kerja. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara mendalam dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK menggunakan pola pembagian seimbang (*balance split pattern*). Bentuk pesan komunikasi antarpribadi yang digunakan pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK adalah bentuk pesan persuasif dan informatif. Hambatan komunikasi antarpribadi pada pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK - Kementerian Keuangan RI meliputi: (1) hambatan fisiologis (*physiological noise*) berupa respon lambat dan kegiatan lain selain pekerjaan utama; (2) hambatan psikologis (*psychological noise*) berupa prasangka dan perbedaan cara pandang; (3) hambatan fisik (*physical noise*) berupa jarak maupun perangkat yang tidak memadai; dan (4) hambatan semantik (*semantic noise*) berupa ambiguitas dan pesan yang tidak jelas.

Kata Kunci: pola komunikasi antarpribadi, bentuk pesan, hambatan komunikasi, bekerja jarak jauh.

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the interpersonal communication patterns of transformational leaders, examine the forms of interpersonal communication messages they convey, and identify the communication barriers encountered by transformational leaders in implementing organizational culture at the Financial Education and Training Agency (FETA) – Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. The theoretical framework employed in this research is the interpersonal communication theory proposed by Joseph A. DeVito. This study adopts a qualitative research methodology. The number of informants in this study was five transformational leaders at FETA, selected based on the following criteria: they are employees holding at least a structural position equivalent to Eselon IV, transformational leaders, and they have implemented workplace flexibility policies. Data were collected through in-depth interviews and document analysis. The findings reveal that the interpersonal communication pattern predominantly employed by transformational leaders in the implementation of organizational culture at FETA is the balance split pattern. The types of interpersonal communication messages utilized include persuasive and informative messages. The communication barriers identified in this context include: (1) physiological noise, such as delayed responses and engagement in non-primary work activities; (2) psychological noise, such as prejudice and differing perspectives; (3) physical noise, such as distance and inadequate communication devices; and (4) semantic noise, such as ambiguous or unclear messages.

Keywords: *interpersonal communication patterns, message forms, communication barriers, remote work.*

PENDAHULUAN

Pola kerja di Kementerian Keuangan saat ini menerapkan cara kerja baru (*new ways of working*), yaitu Fleksibilitas Tempat Bekerja/*Flexible Working Space* (FWS). Komunikasi antara pemimpin dengan bawahan tidak terbangun dengan baik disebabkan oleh batasan waktu kerja yang tidak jelas, serta kesulitan dalam membangun kepercayaan antara pemimpin dengan bawahan yang berakibat para pelaksana menilai pihak manajemen atau para pimpinan organisasi belum memberikan dukungan yang optimal dalam implementasi kebijakan FWS.

Joseph A. DeVito yang dikutip dalam Fajar (2009) menjelaskan komunikasi antarpribadi merupakan suatu proses transmisi dan resepsi pesan yang berlangsung antara dua individu atau dalam kelompok kecil, yang menghasilkan dampak tertentu dan disertai dengan umpan balik yang bersifat langsung. Pola komunikasi pemimpin memiliki peran yang sangat vital dalam mengatasi tantangan implementasi FWS khususnya di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan. Di tingkat operasional, komunikasi yang efektif diperlukan untuk mengatasi berbagai kendala dan hambatan dalam pelaksanaan FWS seperti gangguan domestik saat *Work From Home* (WFH), masalah presensi, keamanan data, koordinasi tim yang terhambat, dan penurunan motivasi kerja. Pemimpin harus mampu membangun sistem komunikasi yang memastikan pegawai tetap produktif dan profesional meskipun tidak bekerja dari kantor.

Tantangan terbesar pada pelaksanaan FWS adalah komunikasi antara level pimpinan dengan bawahan. Komunikasi pada level pimpinan menjadi lebih kompleks karena adanya perbedaan

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

implementasi FWS antar unit kerja yang dipengaruhi kebijakan atasan yang beragam. Hal ini menciptakan potensi kesenjangan dan dampak negatif pada motivasi pegawai.

Pemimpin yang transformasional diperlukan pada sistem kerja fleksibel, karena pemimpin transformasional mampu menginspirasi tim untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan, selain itu sistem kerja fleksibel menuntut tingkat kepercayaan tinggi antara pemimpin dan bawahan yang fokus pada pemberdayaan tim, bukan pengawasan ketat. Pemimpin transformasional dituntut untuk membangun pola komunikasi yang dapat menjembatani perbedaan kebijakan implementasi FWS di setiap unit di BPPK.

Lauren H. Loyless (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Competence in Virtual Communication: Remote Transformational Leadership” menjelaskan bahwa pola komunikasi yang telah diteliti dari kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada efektivitas pemimpin dan kinerja organisasi dalam lingkungan kerja jarak jauh.

Kehadiran pemimpin transformasional pada suatu organisasi diharapkan mampu menjaga produktivitas, membangun kepercayaan terhadap sesama dan mampu membangun budaya kerja jarak jauh yang baik. Tidak hanya pegawai dan cara kerja yang berubah tetapi juga pemimpin haruslah mau ikut merubah cara komunikasi dengan bawahan agar penerapan FWS dapat berjalan dengan lancar. Tanpa pola komunikasi yang efektif, transformasi budaya kerja akan terhambat dan dapat mengancam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Ketidakseimbangan komunikasi terkait pengawasan kerja dan budaya organisasi belum optimal karena kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap pegawai yang bekerja jarak jauh.

Di level strategis, komunikasi pemimpin berperan krusial dalam mentransformasi budaya kerja organisasi menuju era digital. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan budaya organisasi dan membangun kepercayaan sambil tetap menjaga produktivitas dan pencapaian target organisasi. Pola komunikasi yang tepat memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan cara kerja tanpa mengorbankan efektivitas dan profesionalisme.

Perbedaan implementasi FWS dikhawatirkan memicu *organizational injustice* yang berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi. Komunikasi pada pemimpin transformasional seharusnya dapat menjawab bagaimana menghadapi tantangan terbesar yaitu masalah komunikasi di organisasi saat penerapan kebijakan FWS. Komunikasi pemimpin transformasional mencakup cara organisasi memberikan respon terhadap masukan dan masalah yang muncul selama penerapan FWS.

Tingkat kepercayaan yang belum optimal di kalangan pimpinan Kementerian Keuangan terhadap konsep FWS masih menjadi kendala yang utama. Oleh karena itu, pola komunikasi kepemimpinan transformasional menjadi krusial guna membangun kepercayaan antara pegawai dan atasan. Komunikasi yang terbentuk antara pegawai dan pimpinan organisasi seyogyanya dapat meningkatkan kerjasama dan kolaborasi. Pendekatan ini diharapkan dapat membuka peluang lebih luas bagi para pegawai untuk menerapkan FWS secara efektif dan produktif dengan tetap menerapkan budaya organisasi di Kementerian Keuangan. Budaya organisasi yang mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, ditanamkan kepada pegawai dengan harapan penerapan kebijakan bekerja dari mana saja dapat berjalan dengan efektif.

Membangun kepercayaan antara pimpinan dan pegawai di organisasi sangatlah penting untuk memberikan ruang dan kesempatan pegawai menerapkan FWS. BPPK secara konsisten terus

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

melaksanakan inisiatif pelaksanaan *work life balance* dan tidak sekadar hanya untuk mengikuti tren model sebuah organisasi modern, namun dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai Kementerian Keuangan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang perspektif, pengalaman, dan makna yang diberikan oleh partisipan.

Creswell (2014) menjelaskan bahwa pendekatan fenomenologi digunakan untuk meneliti fenomena yang dialami oleh individu dengan mendalam dan bermakna, terutama yang berkaitan dengan pengalaman hidup. Peneliti dapat menggali nuansa interaksi dan pola komunikasi yang terjadi dalam penerapan budaya organisasi di BPPK pada konteks kebijakan fleksibilitas tempat kerja melalui pengalaman informan dengan pendekatan fenomenologi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan telaah dokumen. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi tentang pola komunikasi antarpribadi, bentuk komunikasi antarpribadi dan hambatan yang dihadapi oleh pemimpin transformasional. Seluruh proses wawancara melalui virtual (daring). Sementara itu, telaah dokumen merupakan metode investigasi sistematis yang melibatkan pengkajian dan analisis dokumen formal untuk memperoleh pemahaman komprehensif terkait suatu fenomena. Peneliti melakukan analisis terhadap dokumen resmi BPPK yang mencakup dokumen sasaran kinerja pegawai informan dan diteliti selama dua tahun terakhir yaitu tahun 2024 dan 2023.

Peneliti dalam penelitian ini merujuk pada teknik analisis data yang dikemukakan oleh Braun dan Clarke yaitu analisis tematik. Analisis tematik adalah salah satu metode analisis data kualitatif yang berfokus pada identifikasi, analisis, dan pelaporan pola (tema) dalam data. Analisis tematik bersifat fleksibel dan keberhasilannya tergantung pada keterlibatan mendalam dengan data, pengkodean yang teliti, dan pengembangan tema yang bermakna dan koheren yang mencerminkan baik kedalaman maupun luasnya dataset.

Perangkat lunak yang digunakan dalam penelitian ini adalah Aplikasi Nvivo 15. Peneliti menggunakan aplikasi NVivo 15 untuk penelusuran hubungan antar tema, pembuatan matriks, dan visualisasi data. Visualisasi data berupa *word cloud*, grafik, dan diagram untuk menampilkan temuan

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

yang peneliti dapatkan. Penggunaan aplikasi NVivo 15 sangat meningkatkan ketelitian dan transparansi dalam analisis data kualitatif dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

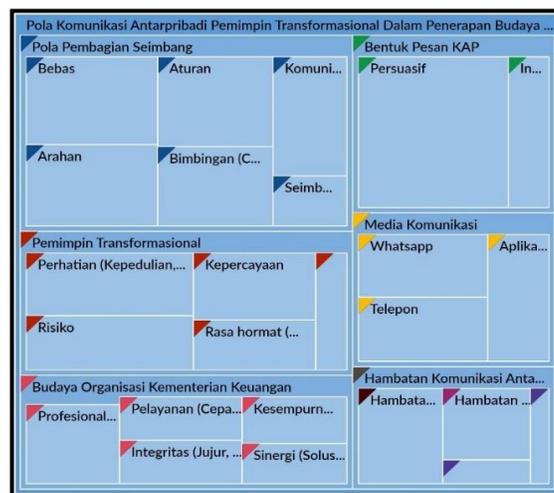
Temuan Penelitian

Dari hasil *coding* transkrip wawancara, diperoleh total 519 *references* (referensi) yang digunakan untuk mendukung hasil analisis penelitian dengan rincian yaitu 139 *references* pada pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional, 79 *references* pada bentuk pesan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional, 52 *references* pada hambatan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional, 68 *references* pada media komunikasi yang digunakan, 100 *references* pada pemimpin transformasional, dan 81 *references* pada budaya organisasi.

Banyaknya jumlah *references* pada hasil NVivo 15 menunjukkan seberapa banyak data sumber yang digunakan dalam analisis oleh peneliti. Semakin banyak referensi, semakin luas dan mendalam penelitian yang dilakukan. Banyaknya referensi dapat meningkatkan kredibilitas hasil analisis karena menunjukkan bahwa kesimpulan didasarkan pada bukti yang kuat. Secara keseluruhan, banyaknya *references* dapat memperkuat kualitas dan keandalan temuan penelitian.

Gambaran secara umum hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Hasil Analisis Pola Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional Dalam Penerapan Budaya Organisasi di BPPK



Pola Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

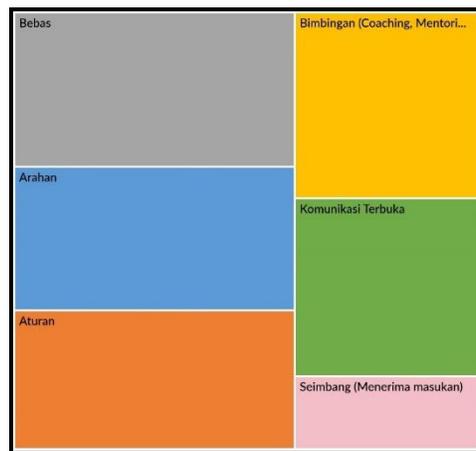
Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

Effendy (2017) mengatakan bahwa komunikasi antarpribadi atau disebut pula dengan *diadic communication* adalah komunikasi antar dua orang yang mana terjadi kontak langsung dalam bentuk percakapan. Kontak bisa berlangsung secara berhadapan muka (*face to face*) bisa juga melalui sebuah medium, seperti telepon, sifatnya dua arah atau timbal balik (*two way traffic communication*).

Pola komunikasi antarpribadi menurut Joseph A. DeVito (2019) mencakup empat pola yaitu pola kesetaraan (*equality pattern*), pola pembagian seimbang (*balance split pattern*), pola pembagian tidak seimbang (*unbalanced split pattern*), dan pola monopoli (*monopoly pattern*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional di BPPK termasuk ke dalam pola pembagian seimbang (*balance split pattern*). Dalam pola ini terdapat pembagian peran selaku pemimpin, tetapi tetap memberikan ruang bagi bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi. Visualisasi hasil analisis data terkait pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Pola Pembagian Seimbang (*Balance Split Pattern*) Pemimpin Transformasional di BPPK



Terdapat 6 kategori utama yaitu bebas, arahan, aturan, bimbingan (*coaching, mentoring, counselling*), komunikasi terbuka, dan seimbang dimana pimpinan bersedia menerima masukan. Bebas, arahan dan aturan memiliki proporsi yang lebih dominan mengisyaratkan bahwa pemimpin transformasional di BPPK masih cenderung menekankan pada aspek-aspek direktif dan struktural dalam berkomunikasi. Meskipun demikian, keberadaan kategori komunikasi terbuka, bimbingan, dan penerimaan masukan menunjukkan bahwa pola komunikasi antarpribadi pada kepemimpinan tetap merupakan komunikasi dua arah dimana ruang diskusi selalu terbuka luas bagi bawahan.

Para informan rutin melaksanakan bimbingan yang dapat berupa *coaching, mentoring* maupun *counselling* bersama bawahan mereka. Bimbingan berfungsi sebagai mekanisme transfer pengetahuan

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

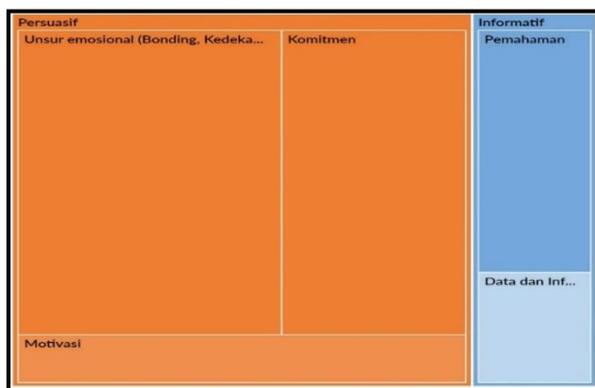
maupun informasi yang memungkinkan terjadinya pengembangan kapasitas bawahan secara berkelanjutan. Dalam konteks pola pembagian seimbang, proses bimbingan tidak sekedar bersifat instruksional tetapi melibatkan dialog dan pertukaran informasi yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah. Melalui proses *coaching* atau *mentoring*, pemimpin transformasional dapat memahami potensi, aspirasi, dan tantangan yang dihadapi bawahannya secara lebih mendalam, sehingga terbentuk relasi yang lebih seimbang dan autentik.

Komunikasi terbuka menjadi katalisator terjadinya pembagian peran yang seimbang yang menjadi prinsip dasar pola pembagian seimbang. Melalui keterbukaan, terjadi pertukaran ide dan perspektif yang berimbang, sehingga bawahan tidak sekedar menjadi penerima informasi pasif tetapi berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi.

Bentuk Pesan Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional

Bentuk pesan dalam komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional memiliki signifikansi krusial karena menjadi fondasi bagi komunikasi yang efektif. Hasil analisis data yang diolah oleh peneliti pada aplikasi NVivo 15 menunjukkan bahwa terdapat dua kategori utama dalam bentuk pesan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional di BPPK yaitu bentuk pesan persuasif dan bentuk pesan informatif. Visualisasi hasil analisis data terkait bentuk pesan komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Bentuk Pesan Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional di BPPK



Bentuk pesan persuasif adalah kategori yang lebih dominan dibandingkan bentuk pesan informatif yang digunakan oleh para informan. Bentuk pesan persuasif pada komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional melibatkan unsur emosional, komitmen dan motivasi, sedangkan pada bentuk pesan informatif hanya terbatas pada data, informasi dan pemahaman.

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri
Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

Unsur emosional yang tercermin dari hasil wawancara yaitu menciptakan keterikatan (*bonding*), kedekatan dan empati. Unsur emosional terlihat dari bagaimana informan utama menyebut bawahannya. Para informan menyebut bawahan mereka dengan kata yang lebih positif maknanya ketika bekerja yaitu mitra kerja, teman setim, teman atau rekan.

Bonding adalah pembentukan ikatan emosional antara informan dengan bawahannya. Contoh *bonding* dalam pesan persuasif yang digunakan oleh para informan adalah menggunakan bahasa yang santai dan akrab, menggunakan cerita yang inspiratif dan menarik, atau melaksanakan kegiatan bersama seperti makan siang, olahraga, dan lainnya. Dalam konteks komunikasi persuasif, *bonding* dapat membantu membangun kepercayaan, kesadaran, dan ikatan emosional antara pimpinan dan bawahan.

Komitmen adalah bagian penting dari bentuk pesan persuasif pada komunikasi antarpribadi, karena dapat membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, meningkatkan kredibilitas pemimpin di mata bawahan, dan mempengaruhi perilaku bawahan.

Dari hasil analisis juga ditemukan bahwa motivasi memiliki hubungan yang erat dengan bentuk pesan persuasif dalam komunikasi antarpribadi yang dilakukan para informan kepada bawahannya. Ketika bawahan termotivasi, mereka lebih cenderung untuk terpengaruh oleh pesan yang disampaikan pimpinan. Pesan yang menekankan manfaat yang dapat diperoleh jika bawahan melakukan pekerjaan akan sangat mempengaruhi cara mereka dalam bekerja.

Bentuk pesan informatif juga tetap digunakan oleh para informan utama walaupun tidak terlalu dominan. Bentuk pesan informatif berfokus pada transfer pengetahuan dan data faktual untuk meningkatkan pemahaman dan basis informasi bawahan. Proporsi yang lebih kecil pada bentuk pesan informatif bukan berarti dimensi ini kurang penting, melainkan mencerminkan pemahaman bahwa informasi dan data perlu dikontekstualisasikan dan dibingkai dalam narasi yang bermakna agar dapat mendorong perubahan perilaku dan *mindset*.

Dalam berkomunikasi dan berinteraksi, para informan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi mereka dengan para bawahan. Saluran utama yang sering digunakan untuk berkomunikasi yaitu telepon, aplikasi *Whatsapp*, dan aplikasi internal Kementerian Keuangan seperti *Microsoft Teams*, Satu Kemenkeu, dan Nadine.

Hambatan Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional

Humaizi dan Zulkarnain (2024) menyatakan bahwa hambatan dalam proses komunikasi mengacu pada berbagai faktor yang dapat mengganggu atau menghalangi penyampaian pesan dengan jelas dan efektif.

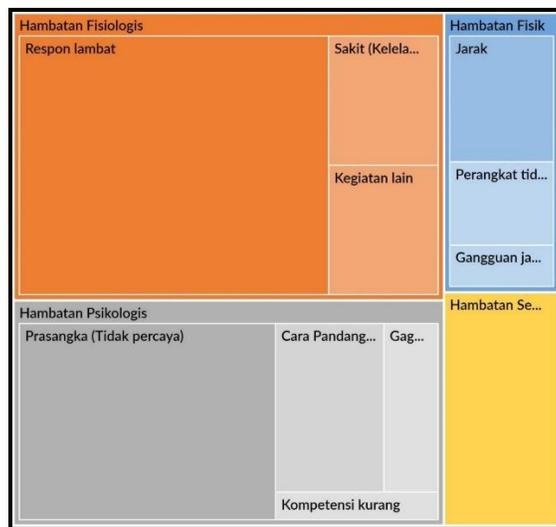
Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

Berdasarkan hasil analisis data yang diolah oleh peneliti pada aplikasi NVivo 15 diketahui terdapat beberapa hambatan komunikasi antarpribadi yang mempengaruhi efektivitas komunikasi pimpinan dengan bawahan yaitu hambatan fisiologis (*physiological noise*), hambatan psikologis (*psychological noise*), hambatan fisik (*physical noise*) dan hambatan semantik (*semantic noise*). Gambar 4 merupakan visualisasi dari hambatan komunikasi antarpribadi yang mempengaruhi efektivitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan di BPPK.

Gambar 4. Hambatan Komunikasi Antarpribadi Pemimpin Transformasional di BPPK



Gambar 4 mengelompokkan hambatan-hambatan tersebut dalam empat kategori utama, yaitu hambatan fisiologis dengan proporsi terbesar, diikuti proporsi yang lebih kecil yaitu hambatan psikologis, hambatan fisik kemudian hambatan semantik. Hambatan fisiologis dan psikologis tampak lebih dominan dibandingkan hambatan fisik dan semantik, yang mengindikasikan pentingnya pengelolaan aspek manusia dalam upaya meningkatkan efektivitas komunikasi antarpribadi antara pimpinan dan bawahan.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional yang menekankan interaksi dinamis, respon lambat, yang merupakan hambatan fisiologis, dapat menghambat proses pertukaran ide dan informasi penting, sehingga mengurangi momentum perubahan yang diharapkan. Hambatan fisiologis lainnya yaitu adanya kegiatan lain selain pekerjaan yang dapat mengganggu komunikasi.

Psikologi digunakan untuk mengamati kesadaran dan pengalaman manusia. Manusia sebagai pelaku komunikasi, dapat dipelajari melalui pendekatan psikologi untuk menciptakan komunikasi yang

efektif (Ivana dan Kurniawati, 2023). Humaizi dan Zulkarnain (2024) menyatakan bahwa hambatan psikologis merujuk pada gangguan yang berasal dari faktor internal individu,

Hambatan psikologis berupa prasangka (tidak percaya), cara pandang (persepsi, *mindset*) juga menjadi penghambat dalam komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dengan bawahan. Ketidakpercayaan atau prasangka dapat menciptakan filter mental yang mendistorsi interpretasi pesan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, ketidakpercayaan antara pemimpin dan bawahan dapat mengurangi efektivitas komunikasi. Cara pandang atau *mindset* dapat menjadi hambatan psikologis karena dapat mempengaruhi persepsi seseorang tentang realitas, sehingga dapat mempengaruhi komunikasi.

Hambatan fisik berupa jarak maupun perangkat yang tidak memadai juga menyebabkan komunikasi tidak seimbang. Keterbatasan teknologi seperti koneksi internet yang tidak stabil, perangkat yang kurang memadai dapat menyebabkan gangguan teknis seperti suara yang terputus-putus, gambar yang tidak jelas, atau bahkan terputusnya komunikasi secara tiba-tiba. Kondisi ini tidak hanya dapat mengganggu aliran informasi tetapi juga dapat menciptakan frustrasi dan kelelahan dalam komunikasi (*communication fatigue*) yang pada gilirannya menurunkan kualitas dan intensitas interaksi.

Dari hasil wawancara dengan informan, terdapat hambatan semantik berupa ambiguitas dan pesan yang tidak jelas karena tidak ada intonasi saat berkomunikasi. Hambatan semantik ini muncul tetapi tidak terlalu signifikan.

Pemimpin Transformasional di BPPK

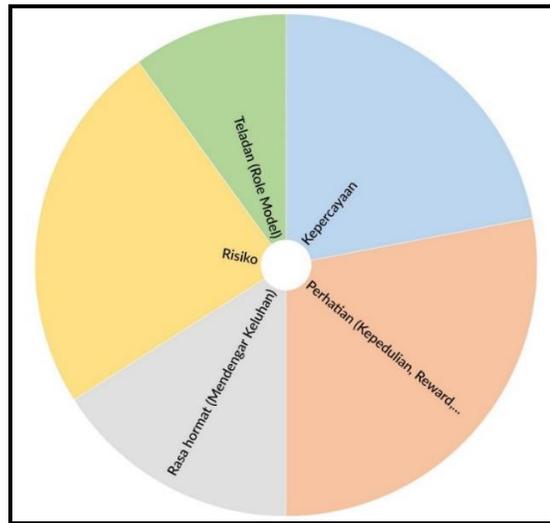
Model kepemimpinan menurut Suriagiri (2020) dapat diuraikan menjadi 3 jenis yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan efektif yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa faktor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan resiko (*risk*).

Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan hasil temuan ciri-ciri pemimpin transformasional yang melekat pada diri para informan. Gambar 5 merupakan hasil visualisasi yang merepresentasikan temuan empiris dari penelitian kualitatif mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional.

Gambar 5. Visualisasi Kategori Pemimpin Transformasional di BPPK

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri
Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id



Visualisasi ini menampilkan lima kategori utama yaitu kepercayaan, teladan (*role model*), risiko, rasa hormat, dan perhatian. Representasi proporsional dalam gambar lingkaran mengindikasikan tingkat keutamaan atribut kepemimpinan transformasional di BPPK.

Kategori perhatian menunjukkan tingkat perhatian yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya, seperti kepedulian sekedar menanyakan kabar kesehatan dan keadaan lainnya, maupun pemberian penghargaan berupa *reward* atau pujian. Kategori risiko menunjukkan tingkat kesediaan pemimpin untuk mengambil risiko dalam membuat keputusan dan melakukan mitigasi agar tidak terjadi risiko.

Kepercayaan merupakan unsur penting bagi seorang pemimpin transformasional karena menjadi fondasi utama efektivitas kepemimpinan mereka. Bawahan bersedia melakukan pekerjaan jika mereka mempercayai pemimpin mereka dan sebaliknya ketika bawahan merasa dipercaya, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi terbuka dan seimbang hanya efektif dalam lingkungan yang didasari kepercayaan. Kepercayaan dapat mengurangi konflik karena bawahan akan merasa lebih nyaman untuk berbicara secara terbuka dan jujur dengan pemimpin. Kategori kepercayaan menunjukkan tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh pemimpin terhadap bawahannya dan sebaliknya.

Kategori rasa hormat menggambarkan seberapa besar pemimpin dapat memperoleh rasa hormat dari bawahannya. Ketika bawahan merasa didengar keluhannya, mereka akan lebih cenderung untuk menghormati pemimpin dan merasa lebih nyaman untuk berbicara secara terbuka. Mendengar keluhan bawahan juga dapat membantu membentuk budaya organisasi yang positif. Kategori keteladanan

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

penting yang di-*highlight* pada hasil wawancara dengan seluruh informan. Bentuk pesan menentukan seberapa baik informasi tersampaikan kepada penerima. Pesan yang disusun dengan baik, baik itu persuasif maupun informatif, akan lebih mudah dipahami dan diproses oleh penerima. Cara pesan dikemas (persuasif atau informatif) mempengaruhi bagaimana pesan tersebut diinterpretasikan. Pesan persuasif cenderung mengarahkan penerima untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu, sedangkan pesan informatif lebih berfokus pada penyampaian fakta dan pengetahuan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, bentuk pesan yang tepat dapat membantu membangun kepercayaan, rasa hormat, dan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Pernyataan ini didukung dengan hasil *word cloud* yaitu kata “kepercayaan” yang muncul sebanyak 25 kali setelah kata “informasi”.

Pola frekuensi kata ini menekankan bukti empiris yang kuat bahwa komunikasi bukan hanya sekedar alat penyampaian informasi, tetapi merupakan instrumen strategis untuk membangun hubungan antara pemimpin transformasional dan bawahan dalam menciptakan budaya organisasi yang efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan-temuan pada penelitian ini dapat dirangkum beberapa kesimpulan. Pola komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK adalah menggunakan pola pembagian seimbang (*balance split pattern*). Hal tersebut dikarenakan semua informan memiliki pernyataan yang bermakna sama yaitu pimpinan memberikan kebebasan dalam berkomunikasi, pimpinan memberikan arahan tetapi tetap membuka ruang yang luas untuk berdiskusi dan berinovasi, terdapat aturan dan komitmen yang disepakati bersama, melakukan komunikasi terbuka dan seimbang dimana pimpinan bersedia menerima masukan dari bawahan. Bentuk pesan komunikasi antarpribadi yang digunakan pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK adalah bentuk pesan persuasif dan bentuk pesan informatif. Bentuk pesan persuasif pada komunikasi antarpribadi pemimpin transformasional melibatkan unsur emosional (rasa saling percaya, keterikatan/*bonding*, empati), komitmen dan pemberian motivasi, sedangkan pada bentuk pesan informatif hanya terbatas pada penyajian data atau informasi dan memberikan penjelasan/pemahaman. Hambatan komunikasi antarpribadi pada pemimpin transformasional dalam penerapan budaya organisasi di BPPK meliputi:

- a. Hambatan fisiologis (*physiological noise*).

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri

Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

Hambatan fisiologis yang teridentifikasi berupa respon lambat, kondisi sakit dan melaksanakan kegiatan lain selain pekerjaan utama. Pemimpin transformasional perlu menyadari kondisi fisiologis bawahannya serta menyesuaikan waktu dan metode komunikasi agar lebih efektif.

b. Hambatan psikologis (*psychological noise*).

Hambatan psikologis yang teridentifikasi berupa prasangka (ketidakpercayaan) serta perbedaan cara pandang (persepsi, *mindset*). Prasangka dan ketidakpercayaan dapat menghambat komunikasi karena atasan meragukan motivasi atau integritas bawahan ataupun sebaliknya. Pemimpin transformasional sangat perlu membangun kepercayaan melalui ruang dialog yang nyaman untuk menyelaraskan persepsi.

c. Hambatan fisik (*physical noise*).

Hambatan fisik berupa jarak maupun perangkat yang tidak memadai juga menyebabkan tantangan tersendiri yang menyebabkan komunikasi tidak seimbang.

d. Hambatan semantik (*semantic noise*).

Hambatan semantik berupa ambiguitas dan pesan yang tidak jelas terjadi terutama ketika tidak ada intonasi dalam komunikasi tertulis sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman. Hambatan semantik terjadi ketika pengirim dan penerima memiliki penafsiran berbeda terhadap kata atau simbol yang digunakan.

Pola komunikasi *balance split pattern* dapat diadaptasi oleh berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja dan budaya kerja yang lebih produktif. Temuan tentang bentuk pesan persuasif dan informatif dalam komunikasi pemimpin transformasional dapat menjadi panduan pengembangan kepemimpinan di berbagai sektor, sehingga tercipta komunikasi yang lebih efektif dan pada akhirnya menghasilkan organisasi yang lebih inovatif serta pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bazeley, P., & Jackson, K. (2019). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (3rd Ed.). London: SAGE Publications
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Cangara, H. (2014). *Pengantar Ilmu Komunikasi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- DeVito, J.A. (2019). *The Interpersonal Communication Book* (15th Edition). New York: Pearson.
- Effendy, O. U. (2017). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri
Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id

- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Humaizi & Zulkarnain, I. (2024). *Pengantar Ilmu Komunikasi: Buku Ajar*. Medan: Media Penerbit Indonesia
- Ivana, R., & Kurniawati, D. (2023). Komunikasi Efektif Dengan Pendekatan Psikologi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(7), 351-363. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7817556>.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in Virtual Communication: Remote Transformational Leadership, *Public Administration Review: American Society For Public Administration*, 2023 (83), 702-709. DOI: 10.1111/puar.13618.
- Liliwari, A. (2017). *Komunikasi Antarpersonal*. Jakarta: Kencana.
- Moleong, L.J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suriagiri (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe: Radja Publika.
- Wood, J. T. (2015). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters (8th ed.)*. Cengage Learning.

Nivedana: Journal of Communication and Language

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya Wonogiri
Volume 6, Number 3, July - September 2025 / nivedana@radenwijaya.ac.id