

Editorial Team

EDITOR IN-CHIEF

- Assoc. Prof. Dr. Drs. Abubakar Ajalil, M.Si, SCOPUS
ID. [58634461600](#), Universitas Serambi Mekkah, Indonesia

MANAGING EDITOR

- Dr. Dian Aswita, S.Pd, M. Pd, Universitas Negeri Makasar, ID SCOPUS
: [57202957850](#), Indonesia

SECTION EDITORS

- Prof. Dr. Magdalena Mo Ching Mok, M. Ed, Educational University of Hongkong, ID SCOPUS 7006024212, Hong Kong
- Dr. Asriani, S. Pd., M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Indonesia
- Dr. Hj. Rani Siti Fitriani, S.S., M. Hum, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia
- Dr. Wahyu Khafidah, S.Pd.I, MA, Serambi Mekkah University, Indonesia
- Dr. Usman Effendi, S.Sos., MM, Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta, Indonesia, Indonesia
- Dr. Arfriani Maifizar S,E, M.Si., Universitas Teuku Umar Aceh Barat, Indonesia, ID SCOPUS [57210744149](#), Indonesia
- Zhao Jing, M. ED, Gizhou Education University, China, China
- Nurlaili Ramli, S. SiT., MPH, Health Polytechnic of the Ministry of Health in Aceh, Aceh Besar. ID SCOPUS [57195919249](#), Indonesia
- Zaiyana Zaiyana Putri, Universitas Serambi Mekkah, ID SCOPUS [57211267424](#), Indonesia
- Fitri Wulandari, S.Pd., M. Hum, Universitas Islam Riau, ID SINTA 6704089, Indonesia
- JUNAIDI S, PD., M.PD., Universitas Serambi Mekkah, Indonesia
- Said Ali Akbar, S. Pd., M. Si, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh ID SCOPUS [57190374979](#), Indonesia

- Muhammad Fajrin Pane, SH.I., M. Hum, Politeknik Tanjung Balai, Sumatera Utara, Indonesia
- Anita Noviyanti, S. Pd., M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh, Indonesia, ID SCOPUS [57219092073](#), Indonesia
- Drs. Burhanuddin AG., M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Aceh Indonesia, ID SCOPUS [57219343469](#), Indonesia
- Drs. Jailani, M. Pd, Universitas Serambi Mekkah ID SCOPUS [57219098536](#) Indonesia
- Drs. Ridhwan Ismail, M. Pd, Universitas Serambi Mekkah ID SCOPUS [57219091724](#), Indonesia
- Dr. Hj. Israwati, M. Si, Universitas Syiah Kuala, ID SCOPUS [57211263956](#), Indonesia
- Dr. Hafidh Maksum, S. Pd., M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, ID Sinta 5984598, Indonesia
- Drs. Anwar S. Pd., M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh ID SCOPUS [58634699300](#), Indonesia
- Drs. Muhammad Isa, M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Aceh ID SCOPUS [57205735891](#), Indonesia
- Prof. Mahendran, P.hD, Universitas Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
- Dr. J. Karthikeyan, Ph.D, National College, Tiruchirappali, India
- Sophia Manning, Ph.D, Kean University New Jersey, USA
- Dra. Hj. Ismawirna, M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, [ID SCOPUS](#), Indonesia
- Dra. Hj. Armi, M. Si, Universitas Serambi Mekkah, ID SCOPUS [57219094630](#), Indonesia
- Muhammad Aulia, S.Pd., MTSOL.,MA.(Res)., Ph.D. ID Scopus ID [58785862800](#) Universitas Syiah Kuala, Indonesia
- Septhia Irnanda, S.Pd., M.Tsol., Ph.D, ID Scopus [57209573672](#), Universitas Serambi Mekkah, Indonesia
- Dr. Soetam Rizky Wicaksono, M.M, ID Scopus [57209459047](#), Machung University, Indonesia
- Dr. Lutfi Yondri, M.Hum. ID Scopus [24391756000](#), Kajian Budaya dan Arkeologi Indonesia
- Kamarullah, S. Pdi., M. Pd, Universitas Muhammadiyah Mahakarya Aceh, ID Scopus [58577051200](#), Indonesia
- Teuku Afriliansyah, Universitas Bumi Persada, ID Scopus [57200726172](#), Indonesia
- Suci Maulina, S. Pd., MA, Universitas Jabal Ghafur, ID Scopus [57204472764](#), Indonesia

- Dr. Cut Nya Dhin, S. Pd., M. Pd, Universitas Islam Ar-Raniry, Banda Aceh, Indonesia
- Dr. Faisal, S. Pd, M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, ID Scopus 57463331900, Indonesia

WEB AND OJS MANAGER

- Dr. Munawir Munawir, ST., MT, Universitas Serambi Mekkah, ID SCOPUS [57194214483](#) Indonesia

ADMINISTRATOR OFFICE TEAM

- Dra. Ismawirna M. Pd, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh, Indonesia. ID. SCOPUS 57463492600,. ID SINTA 6167918, Indonesia
- Dra. Armi M, Si, Universitas Serambi Mekkah, Aceh. Indonesia ID SCOPUS [57219094630](#), Indonesia
- Said Ali Akbar, S. Pd., M. Si, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh ID SCOPUS 57190374979, Indonesia

ENGLISH LANGUAGE ADVISORS

- Septhia Irnanda, S.Pd., M.Tsol., Ph.D, Universitas Serambi Mekkah, Aceh ID SCOPUS 5720957372, Indonesia
- Sabrina, S. Pd., M. Appling., M. Tran, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh, Indonesia
- Muhammad Aulia, S.Pd., MTSOL.,MA.(Res)., Ph.D, Syiah Kuala University, Aceh, ID SCOPUS, [58785862800](#), Indonesia
- Zaiyana Putri, S. Pd, M. Pd, P. hD. Universitas Serambi Mekkah, Aceh Indonesia

LAYOUT EDITORS

- Samsuddin Samsuddin, Program Studi Teknik Komputer – Universitas Serambi Mekkah
- Dr. Hj. Elvitriana, Universitas Serambi Mekkah, Indonesia
- Firdaus, Designer Grafis Zoom Printing, Aceh, Indonesia

PROOFREADERS

- Prof. Dr. Asnawi Abdullah, BSc.PH, MHSM, MSc.HPPF, DLSHTM, Ph.D, Universitas Muhammadiyah, Aceh, ID SCOPUS : 57202957850, Indonesia
- Ery Utomo, P.hD, Universitas Negeri Jakarta
- Muslem Daud, S. Ag., M. Ed., Ph.D, Universitas Serambi Mekkah, Aceh, Indonesia, Indonesia

- Dr. Faradiba Sari Harahap, S. Pd., M. Pd, Politeknik Tanjung Balai, Sumatera Utara, Indonesia
- Dr. Muhammad Subhan, Ph.D., M.Sc., B.Eng., MLogM, Aff.M.ASCE, King Abdul Aziz University, Saudi Arabia
- Muhammad Aulia, S.Pd., MTSOL,MA.(Res)., Ph.D, Syiah Kuala University, Aceh, ID SCOPUS [58785862800](#), Indonesia
- Exkarach Denang, M. Ed., Ph.D, Udom Tani University, Thailand
- Sabrina, S. Pd., M. Appling., M. Tran, Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh, Indonesia
- Prof. Yunisrina Qismullah Yusuf, S. Pd., M. Ed., Ph.D, Universitas Syiah Kuala, Aceh, ID SCOPUS : [55351138500](#), Indonesia
- Dr. H. Muhammad Alfatih Suryadilaga, S.Ag., M. Ag, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Depok, Indonesia
- Sukri Adani, S. Pd., M. Pd, STKIP Muhammadiyah Abdiya, ID Sinta 5984339, Indonesia



Dampak Hierarki Birokrasi Dalam Mendorong Ketakutan Komunikasi Bawahan Kepada Pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Dana Ismawan¹, Kusmawati Hatta², Ismiati³

¹Dana Ismawan adalah Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Komunikasi dan
Penyiaran Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Aceh, Indonesia

Email: danaismawan96@gmail.com

²Kusmawati Hatta adalah Dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Aceh, Indonesia

Email: kusmawati.hatta@ar-raniry.ac.id

³Ismiati adalah Dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Aceh, Indonesia

Email: ismiati@ar-raniry.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak hierarki birokrasi dalam mendorong ketakutan komunikasi interpersonal bawahan kepada pimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat. Penelitian ini berbasis penelitian kualitatif deskriptif. Subjek dalam penelitian ini mencakup PNS yang diangkat dalam periode pengangkatan terakhir. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Jenis data yang digunakan yaitu data primer yang berarti data utama dan data sekunder yang merupakan data penunjang. Data dianalisis dengan metode analisis data kualitatif menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hierarki birokrasi memberikan dampak yang cukup signifikan dalam proses komunikasi interpersonal bawahan kepada pimpinan. Adanya hierarki birokrasi dalam struktur birokrasi pemerintahan menimbulkan berbagai tantangan dalam hubungan maupun komunikasi interpersonal, salah satunya adalah ketakutan komunikasi. Ketakutan komunikasi muncul disebabkan oleh faktor kurangnya pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan dan kepercayaan diri sebagai faktor internal, selain itu kepribadian pimpinan, perbedaan tingkatan jabatan dan latar belakang pendidikan pimpinan menjadi faktor eksternal.

Kata Kunci: hierarki birokrasi, ketakutan komunikasi, pimpinan

PENDAHULUAN

Dalam suatu sistem pemerintahan, birokrasi merupakan struktur fundamental yang menjadi pilar utama dalam menjalankan roda administrasi. Birokrasi yang ideal sejatinya menciptakan lingkungan kerja yang profesional, efisien, dan transparan, sehingga dapat mendorong pelayanan publik yang lebih baik. Perilaku birokrasi lahir disebabkan oleh interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik birokrasi. Karakteristik individu meliputi persepsi, pengambilan keputusan pribadi, pembelajaran, dan motivasi (Robbins, 2003 dalam Burhanudin Abubakar, 2009).

Pada konteks pemerintahan, birokrasi memiliki struktur hierarki dengan pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antara berbagai tingkatan jabatan. Struktur hierarki ini didesain untuk menciptakan ketertiban, efisiensi, serta akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Namun, dalam implementasinya, hierarki birokrasi sering membawa dampak psikologis dan sosial terhadap para pegawai, terutama dalam hal komunikasi interpersonal kepada pimpinan.

Birokrasi dalam lingkungan pemerintahan sering kali diwarnai oleh hierarki yang kaku, dimana posisi dan kekuasaan sangat menentukan proses komunikasi di dalamnya, tidak terkecuali pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat merupakan salah satu dari beberapa satuan kerja perangkat kabupaten di Aceh Barat yang fokus melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan pada tingkat daerah, yang meliputi penyusunan kebijakan, pelaksanaan program, pembinaan, koordinasi serta evaluasi terhadap berbagai jenjang pendidikan seperti PAUD, pendidikan dasar dan menengah, termasuk mengelola tenaga pendidik dan infrastruktur kependidikan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dari setiap sektor pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berperan besar untuk mendukung optimalnya target dan tujuan tersebut.

Namun dalam hal ini, adanya struktur hierarki birokrasi dapat mengganggu proses komunikasi yang berlangsung, sehingga nantinya dapat saja menciptakan ketimpangan dan ketakutan komunikasi interpersonal kepada pimpinan, yang berpotensi menghambat efektivitas kerja. Komunikasi interpersonal dalam sebuah organisasi pada prinsipnya memegang peranan penting dalam menciptakan efektivitas kerja, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Jika ditinjau dari aspek birokrasi dan keorganisasian, komunikasi menjadi suatu alat bagi organisasi agar seluruh kegiatan dapat berjalan sinergi untuk mencapai tujuan tertentu, untuk mengubah perilaku anggota dalam suatu organisasi, sekaligus agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi (Widjaya, H.A.W, 2010).

Disamping itu, komunikasi dalam suatu organisasi juga dinilai mampu berperan dalam menggambarkan hubungan bawahan kepada pimpinan. Komunikasi ini merujuk pada aliran informasi, pertukaran gagasan, dan pola interaksi dari tiap individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Komunikasi efektif dalam organisasi menjadi faktor kunci dalam mendorong tercapainya tujuan bersama, meningkatkan produktivitas, membangun hubungan yang harmonis di antara anggota organisasi sekaligus disaat yang bersamaan mampu memperkuat budaya organisasi (Fetni, Taslim Fait, La Ode Aslim, 2024).

Seorang pimpinan perlu memberikan energi dan motivasi yang tinggi kepada semua anggota. Hal tersebut akan terbentuk apabila pimpinan mampu menguasai aspek-aspek hubungan interpersonal, sehingga senantiasa dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang efektif untuk mewujudkan tujuan instansi. Peranan pimpinan dalam hubungan antar pribadi (*interpersonal role*) sangat berkaitan erat dengan status dan otoritas pimpinan, serta hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan hubungan antar pribadi (Thoha, 2011 dalam Supriadi & Martunis, 2017).

Namun setelah diamati mendalam, salah satu dampak yang muncul dari kuatnya hierarki birokrasi adalah timbulnya *communication apprehension* atau ketakutan komunikasi dalam hubungan interpersonal. Ketakutan komunikasi ini dapat diartikan sebagai perasaan cemas, takut, atau ragu yang dialami oleh bawahan saat berkomunikasi dengan pimpinannya. Hal ini bukan hanya terbatas pada individu tertentu, tetapi merupakan sebuah pola yang berkembang akibat budaya organisasi yang lebih menekankan kepatuhan dibandingkan dengan dialog terbuka.

Fenomena ini turut terjadi di lingkungan pemerintahan daerah, termasuk di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat. Hal ini diperkuat berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan pada tanggal 12 September 2025. Dalam struktur organisasinya, posisi struktural yang tinggi sering kali menjadi faktor yang menyebabkan para pegawai di level bawah mengalami ketakutan komunikasi interpersonal ketika berinteraksi dengan pimpinan mereka. Ketakutan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti rasa tidak ingin untuk menyampaikan ide atau gagasan, takut untuk mengemukakan pendapat, takut menemui pimpinan serta kecenderungan untuk lebih banyak diam meskipun memiliki informasi penting yang perlu disampaikan.

Menurut James McCroskey, pada dasarnya *communication apprehension* dapat dialami oleh semua orang, hanya saja dalam beberapa situasi ketakutan komunikasi tersebut bersifat berlebihan sehingga dapat mengganggu proses komunikasi yang berjalan (Morissan, 2013). Individu yang mengalami ketakutan komunikasi akan cenderung menghindari komunikasi dengan orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung karena munculnya perasaan tidak nyaman berupa perasaan khawatir akan terjadi hal-hal yang buruk.

Merujuk pada kajian psikologi komunikasi, ketakutan sangat dikaitkan erat pada sisi afeksi atas psikologis seseorang. Afeksi juga mempunyai makna afektif yang menunjukkan suatu perasaan. Afeksi menjadi bagian dari keadaan emosi, sikap, minat dan lain sebagainya (Anugerah Helen Suhasri, Fajri Ismail & Win Afgani, 2023).

Oleh sebab itu, berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana hierarki birokrasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat dapat mendorong ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan. Penelitian ini juga akan mengkaji faktor-faktor yang menyebabkan munculnya ketakutan tersebut. Dengan memahami dinamika permasalahan ini, diharapkan dapat menjadi langkah dalam merumuskan strategi atau rekomendasi kebijakan yang dapat membantu menciptakan sistem komunikasi yang lebih terbuka dan mendukung produktivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dengan menjelaskan data sesuai hasil penelitian yang dijelaskan melalui tulisan dan bukan angka-angka sebagaimana dengan bersumber pada temuan peneliti. Pendekatan

kualitatif dimaknai sebagai proses penelitian yang berupaya menjelaskan suatu fenomena sosial (Listya Widayanti dan Vinisa Nurul Aisyah, 2019).

Subjek dalam penelitian ini mencakup para PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat yang diangkat dalam periode pengangkatan terakhir. Penetapan subjek penelitian ini didasari karena jenjang kepangkatan PNS tersebut yang belum mendudukkan jabatan struktural tertentu atau disebut dengan jabatan pelaksana, serta berada pada posisi bawahan dalam struktur hierarki birokrasi keorganisasian dinas tersebut.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sebuah metode *non random* sampling dimana peneliti memastikan dan menentukan identitas spesial yang cocok dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan bisa menanggapi kasus yang dikaji dalam penelitian (Ika Lenaini, 2021). Daftar informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Informan

No.	Inisial Nama Informan	Jabatan
1.	NI	Penelaah Teknis Kebijakan
2.	RSN	Penelaah Teknis Kebijakan
3.	JLI	Penelaah Teknis Kebijakan

Sumber ; Data Penelitian 2025

Jenis data yang digunakan yaitu data primer yang berarti data utama dan data sekunder yang merupakan data penunjang. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, sementara data sekunder penelitian bersumber dari buku, jurnal-jurnal, dan sumber lain yang berhubungan dengan kajian penelitian (Moleong, 2017). Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan observasi. Kemudian data sekunder, peneliti menggunakan jurnal, buku dan bacaan-bacaan lainnya.

Selanjutnya, data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan analisis data kualitatif, yang merupakan upaya untuk bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah menjadi satuan yang dapat diolah, mensintesisikannya, mencari maupun menemukan pola tertentu, menemukan hal yang penting untuk dipelajari, serta turut memutuskan apa yang dapat dijelaskan kepada orang lain (Helaluddin & Wijaya, 2019).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang dilakukan dengan melibatkan tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data dengan meringkas data yang telah terkumpul, dan kesimpulan. Reduksi data merupakan metode melakukan analisis yang bertujuan untuk mempertegas, mempersingkat, membuat pokok temuan terkait bagaimana ketakutan komunikasi yang terjadi serta faktor *communication apprehension*, dan membuang data yang tidak diperlukan.

Tahapan analisis data ini berlangsung sampai dengan laporan dalam proses seleksi, penyederhanaan, dan berbentuk data secara kasar, penyajian data, cara

mendapatkan gambaran secara jelas mengenai data, dan menyusun kesimpulan dengan jelas. Proses penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan data yang telah diperoleh dan dicek keakuratannya. Maka dengan model analisis interaktif, peneliti dapat menyusun sebuah kesimpulan (Subandi, 2011).

Kemudian, Validitas penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kebenaran atau validitas data, membandingkan kepercayaan dari informasi yang diperoleh dengan proses pengamatan, dan membandingkan data wawancara (Atmadja, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa hierarki birokrasi memberikan dampak yang cukup signifikan dalam proses komunikasi interpersonal yang terjadi antara bawahan kepada pimpinan. Adanya hierarki birokrasi dalam struktur organisasi pemerintah merupakan suatu elemen yang mencirikan budaya kerja, dimana hal ini menimbulkan berbagai tantangan dalam hubungan maupun komunikasi interpersonal, salah satunya adalah ketakutan komunikasi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan NI dalam pernyataannya sebagai berikut:

“Kalau saya lihat struktur hierarki birokrasi dalam organisasi kerja pemerintahan memang sangat berpengaruh pada jalinan komunikasi antara bawahan dengan pimpinan seperti yang juga terjadi di dinas kami. Bukan artinya kadis itu orang yang kaku atau sulit diajak berkomunikasi, tapi mau tidak mau menciptakan cara komunikasi yang lebih formal ketika berkomunikasi dengan atasan. Bahasa yang sopan sudah pasti, tapi bedanya kita harus menghormati jalur birokrasi, tidak boleh melangkahi tingkatan dari masing masing bidang.” (Hasil Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

Ketakutan komunikasi yang muncul cenderung menyebabkan komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada pimpinan menjadi tidak efektif. Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting untuk mendukung kelancaran tugas-tugas yang dikerjakan. Informan JLI dalam hasil wawancara menyampaikan bahwa, awal komunikasi yang terbangun sangat menentukan proses komunikasi yang berjalan, dimana awalnya ketakutan komunikasi dapat saja muncul dikarenakan kurangnya pengalaman atau belum mengenal dengan baik karakteristik pimpinan. Berikut pernyataan hasil wawancara yang disampaikan informan :

“Rasa ragu atau sungkan buat memulai komunikasi sama pimpinan biasanya muncul di awal-awal kerja. Selain karena belum kenal baik, sebagai pegawai baru kan pengalaman kerja di pemerintahan juga masih terbatas, jadi wajar kalau agak segan. (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Hal senada juga disampaikan oleh informan NI dan RSN yang menyebut bahwa fase awal kerja menjadi momentum yang cenderung memunculkan ketakutan komunikasi diantara bawahan dan pimpinan.

“Awal-awal kerja dulu sempat agak sungkan sama pimpinan. Soalnya posisi kita kan masih staf atau bawahan, jadi kalau mau bicara langsung ke pimpinan itu rasanya khawatir, takut dikira tidak sopan. Bisa dibilang jadi semacam rasa takut buat komunikasi. (Hasil Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

“eperti yang saya bilang tadi, karena beliau orangnya memang cenderung pendiam, jadi saya sering merasa agak sungkan atau takut buat komunikasi. Kalau nggak ada hal yang benar-benar penting, biasanya komunikasi saya dengan pimpinan jarang terjadi.”(Hasil Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

Dalam situasi ini, pegawai yang merasakan ketakutan komunikasi sebagai dampak dari kuatnya hierarki birokrasi di pemerintahan cenderung membuat perasaan tersebut sebagai hambatan dalam berkomunikasi serta menunjukkan sikap-sikap tertentu saat berkomunikasi dengan pimpinan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh informan NI dan JLI dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Saya sendiri pernah mengalami, rasanya wajar sih kalau awal-awal masih ada rasa takut buat ngomong sama pimpinan. Lama-lama memang agak berkurang, tapi jujur sampai sekarang pun perasaan itu masih ada. Biasanya saya mikir dulu, masuk ke ruangan beliau atau nggak. Kadang kalau bisa minta tolong sama rekan kerja, ya saya pilih itu. Kalau memang harus masuk dan ngobrol langsung, biasanya saya tunggu momen yang pas, lihat kondisi dan kesibukan beliau dulu. Tapi balik lagi, semua itu tergantung pribadi masing-masing dan juga gimana sikap pimpinannya.”(Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

“”Kalau ditanya pernah nggak merasa takut buat ngomong, ya pernah. Kadang pas rapat sebenarnya pengen nyampein pendapat, tapi malah nggak jadi karena nggak berani. Itu juga sering saya rasain, misalnya pas mau ketemu pimpinan di ruangan, tiba-tiba muncul rasa ragu, mikir dulu apakah waktunya pas atau belum.” (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh informan AF yang menyebut bahwa berdasarkan pengalaman pribadinya yang merasakan ketakutan komunikasi khususnya pada masa awal bekerja, namun ia menyampaikan bahwa ketakutan komunikasi ini sangat bergantung pada masing-masing individu. Berikut pernyataan yang disampaikan:

“Kalau dipikir-pikir sih belum pernah, cuma kalau dari pengalaman pribadi, rasa takut itu memang ada di awal-awal saat mau komunikasi. Tapi sebenarnya masih bisa dikendalikan, tergantung gimana kita menyikapi situasi di kantor. Semakin sering berinteraksi, biasanya suasananya jadi makin cair juga.””. (Hasil Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

Apabila dicermati dari hasil penelitian, ketakutan komunikasi yang muncul dari proses komunikasi antara bawahan dan pimpinan tidak terjadi tanpa sebab, melainkan didorong oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Pengalaman Kerja di Lingkungan Pemerintahan

Minimnya pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan dapat mendorong munculnya ketakutan komunikasi. Hal ini juga sebagaimana yang disampaikan oleh informan NI dan JLI dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Di pemerintahan memang terasa sekali adanya hierarki birokrasi, jadi budaya kerjanya agak beda dibanding tempat lain. Buat saya yang sebelumnya nggak kerja di instansi pemerintah, jelas butuh penyesuaian. Soalnya cara komunikasinya ada aturan, ada jenjang jabatan, dan sebagai bawahan kadang muncul rasa sungkan atau takut kalau harus berkomunikasi langsung sama pimpinan..” (Hasil Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

“Saya pribadi juga pernah merasakan hal ini. Rasanya susah buat ngomong sama pimpinan, apalagi ada tekanan karena ingin tetap menghormati beliau. Kadang juga karena kurang pengalaman ngobrol di lingkungan birokrasi, atau malah takut kalau apa yang disampaikan nanti berujung salah ngomong dan akhirnya ditegur.” (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Maka, berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa minimnya pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan berpotensi menimbulkan ketakutan dalam berkomunikasi antara bawahan kepada pimpinan. Bawahan sering kali merasa takut salah dalam menyampaikan pesan, serta khawatir akan dampak dari komunikasi yang dianggap tidak sesuai norma atau melanggar aturan tertentu, sehingga memunculkan rasa cemas dan ketakutan berkomunikasi.

2. Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri menjadi faktor kunci dalam mendukung efektifitas dan meminimalisir ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan. Hal tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan RSN dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Menurut saya, penyebab utamanya karena masih kurang pengalaman dan rasa percaya diri. Sebagai PNS yang posisinya masih bawahan, wajar aja kalau jadi takut buat komunikasi. Apalagi ada rasa khawatir salah ngomong, soalnya kalau sampai keliru di depan pimpinan bisa bikin kita dipandang kurang baik..” (Hasil Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

Sebagaimana yang disampaikan oleh informan RSN, informan JLI juga menyampaikan pernyataan senada, dimana ia berpendapat bahwa kepribadian dan kepercayaan diri seorang pegawai dapat mempengaruhi ketakutan komunikasi kepada pimpinan.

“Menurut saya, sifat pimpinan sangat berpengaruh terhadap munculnya rasa takut dalam berkomunikasi. Selain itu, karakter pegawai juga punya peran, kalau tipe orangnya santai, biasanya nggak terlalu merasa tertekan atau takut buat ngobrol.” (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa faktor kepercayaan diri cukup menentukan munculnya ketakutan komunikasi yang dirasakan oleh bawahan ketika akan berkomunikasi dengan pimpinan di instansinya. Seorang pegawai yang memiliki latar belakang kepribadian kurang percaya diri, akan cenderung mendorong ketakutan komunikasi, namun sebaliknya pegawai dengan kepercayaan diri yang baik akan leluasa membangun komunikasi dengan pimpinan.

Disamping faktor internal yang berasal dari dalam diri pegawai, dianalisis pula bahwa terdapat faktor eksternal yang berasal dari luar diri pegawai. Beberapa faktor eksternal tersebut diantaranya:

1. Kepribadian Pimpinan

Salah satu faktor yang membuat komunikasi mengalami hambatan akibat dari munculnya ketakutan komunikasi adalah kepribadian dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh informan NI dan RSN dalam hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Kalau ditanya soal faktor, pasti tiap orang beda-beda ya. Kalau saya sendiri, rasa takut bicara sama pimpinan itu lebih karena belum tahu karakter beliau gimana. Tapi setelah agak lama kenal, rasa takut itu bisa lebih terkontrol.” (Hasil Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

“Kalau dipikir-pikir, yang paling ngaruh itu gaya pimpinannya. Kalau pimpinan tipenya santai, kita otomatis juga ikut santai. Tapi kalau beliau tegang, kita jadi mikir-mikir lagi buat menyampaikan sesuatu.. (Hasil Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

Hal serupa juga disampaikan oleh informan JLI yang menyebut bahwa ketakutan komunikasi dapat muncul karena karakteristik dan pembawaan dari sosok pimpinan tersebut. Berikut pernyataan yang disampaikan informan JLI dalam hasil wawancara:

“Menurut saya, kuncinya ada di gaya pemimpin itu sendiri. Kalau pemimpinnya terbuka dan suka berinteraksi, bawahan juga pasti lebih gampang merasa nyaman buat ngobrol”. (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Maka berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara bersama informan ini, didapati bahwa salah satu faktor yang mendorong munculnya ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan adalah kepribadian pimpinan itu sendiri.

2. Perbedaan Tingkatan Jabatan

Dalam pemerintahan, adanya jenjang atau tingkatan jabatan menjadi hal yang lazim ditemui. Perbedaan tingkatan jabatan yang dimiliki antara pimpinan dan bawahan dapat mendorong munculnya ketakutan komunikasi. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh informan RSN dan JLI dari hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Menurut saya, salah satu hal yang bikin muncul rasa takut itu karena jabatan pimpinan. Sebagai bawahan, kita sadar kalau ngobrol sama atasan itu nggak bisa sembarangan, butuh cara pendekatan yang beda dibanding kalau ngomong sama sesama pegawai. Nah, makin tinggi jabatan orang itu, biasanya rasa sungkan atau takutnya juga makin besar, apalagi kalau udah sampai level asisten atau sekda.” (Hasil Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

“Kalau menurut saya, ada beberapa hal yang bikin rasa segan atau takut. Misalnya karena beda posisi jabatan, jadi otomatis ada rasa sungkan antara atasan dan bawahan. Selain itu juga karena takut salah ngomong, khawatir kalau penyampaian informasi kurang jelas atau jawabannya nggak tepat, nanti bisa bikin kesan kurang bagus di mata pimpinan.” (Hasil Wawancara Informan JLI, 12 September 2025).

Hal yang sama juga disampaikan oleh informan NI yang menyebutkan bahwa ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan dapat disebabkan oleh tingkat jabatan pimpinan, karena bawahan lazimnya memiliki kedudukan yang cukup jauh apabila dilihat dari struktur hierarki birokrasi dalam suatu instansi. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh informan:

“...Kemudian juga saya melihat bahwa semakin tinggi posisi pimpinan, biasanya makin terasa juga rasa takut dalam berkomunikasi dengan mereka. (Hasil Wawancara Informan NI, 12 September 2025).

Maka berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa perbedaan tingkatan jabatan dalam struktur birokrasi pemerintahan sering kali menjadi hambatan dalam menciptakan komunikasi yang terbuka dan efektif. Hierarki birokrasi dapat menimbulkan kekhawatiran, bahkan ketakutan dalam menyampaikan pendapat, terutama dari bawahan kepada pimpinan. Hal ini juga berpotensi menciptakan jarak psikologis yang membuat bawahan merasa tidak leluasa untuk membangun komunikasi.

3. Latar Belakang Pendidikan Pimpinan

Latar belakang pimpinan dapat mendorong munculnya ketakutan komunikasi dalam suatu hierarki birokrasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan RSN dari hasil penelitian sebagai berikut:

“....Selain itu, latar belakang pendidikan pimpinan juga bisa jadi pertimbangan, misalnya lulusan kampus ternama, sudah menempuh S2 atau S3, atau berasal dari sekolah kedinasan”. (Wawancara Informan RSN, 13 September 2025).

Perbedaan latar belakang jenjang pendidikan ini sering kali melahirkan rasa canggung, segan, khawatir, hingga ketakutan dalam berkomunikasi. Rasa takut tersebut dapat berasal dari anggapan bahwa pesan yang disampaikan salah atau tidak direspon dengan cukup baik, sehingga proses komunikasi menjadi tidak seimbang, partisipasi menurun, dan tidak optimal.

Dalam konteks pemerintahan, termasuk di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat, struktur hierarki birokrasi dalam organisasi ini dimaksudkan untuk mewujudkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas. Namun demikian, kuatnya hierarki struktur birokrasi dapat pula membawa dampak psikologis, salah satunya adalah munculnya ketakutan dalam berkomunikasi secara interpersonal antara bawahan dan pimpinan.

Fokus penelitian ini adalah melihat dampak hierarki birokrasi dalam mendorong ketakutan komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal menjadi salah satu bentuk komunikasi yang paling umum terjadi tidak terkecuali komunikasi antara bawahan dan pimpinan di suatu instansi. Komunikasi Interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antara setidaknya satu atau dua orang yang dimana efek pesan yang disampaikan dapat diketahui segera (komunikasi langsung) (Muhammad, 2005 dalam Suranto Aw, 2011).

Disamping itu, komunikasi interpersonal juga merupakan rangkaian bentuk komunikasi yang tidak dapat dihindarkan dan terjadi secara berkesinambungan khususnya dalam konteks komunikasi antara bawahan kepada pimpinan di lingkungan pemerintahan.

Dalam *communication apprehension theory* dijelaskan bahwa, ketakutan komunikasi adalah suatu keadaan dimana individu merasa malu, enggan, takut dan cemas pada interaksi komunikasi. Devito (1995) menyebut bahwa, ketakutan berkomunikasi mencakup rasa malu, tidak mau berkomunikasi, demam panggung, atau segan berkomunikasi (Alfikalia dan Maharani, 2009). *Communication Apprehension (CA)* ini muncul karena individu mengembangkan perasaan negatif dan memprediksikan akibat negatif sebagai fungsi yang menyertai interaksi komunikasi (DeVito, 1998 dalam Heraini, 2005).

Lebih lanjut McCroskey menyatakan bahwa, ketakutan komunikasi dapat merupakan sifat atau keadaan. Ketakutan komunikasi pada umumnya menyangkut tiga keadaan yaitu *Traitlike Communication Apprehension*, *Generalized-Context Communication Apprehension*, *Person-Group Communication Apprehension*. *Traitlike CA*, yaitu suatu tendensi rasa ketakutan untuk membangun komunikasi dalam berbagai situasi dan konteks komunikasi. *Generalized-Context CA*, yaitu munculnya ketakutan terhadap situasi komunikasi tertentu, misalnya takut berkomunikasi di depan khalayak. Sementara, *Person-Group CA* adalah ketakutan komunikasi yang dirasakan oleh seorang individu terhadap seseorang secara spesifik atau kelompok tertentu. (Littlejohn and Foss, 2008 dalam Pratiwi, 2016).

Dalam penelitian ini, dianalisis bahwa ketakutan komunikasi yang tampak dari proses komunikasi bawahan kepada pimpinan di lingkungan pemerintahan terjadi hanya pada dua keadaan yaitu *Traitlike Communication Apprehension* dan *Person-Group Communication Apprehension*.

Berdasarkan hasil penelitian, kedua kondisi ketakutan komunikasi tersebut juga tergambar melalui gejala-gejala ketakutan komunikasi yang terbagi kedalam dua jenis, yaitu gejala behavioral dan gejala kognitif. Menurut Jeffrey (2005), gejala behavioral dari ketakutan komunikasi yaitu hilangnya kepercayaan diri, malu, tegang, gugup, khawatir dan sulit berkonsentrasi. Sementara gejala kognitif dari ketakutan komunikasi yaitu tidak dapat berpikir jernih dan sulit memecahkan masalah.

Ketakutan komunikasi yang muncul dapat berimplikasi bagi kinerja organisasi karena komunikasi interpersonal yang terjalin antara bawahan dan pimpinan tidak berjalan efektif. Indikator yang menjadi sebagai ukuran suatu komunikasi berjalan efektif adalah bila makna pesan yang dikirimkan oleh komunikator sama dengan makna pesan yang diterima oleh komunikan (Suranto Aw, 2011). Namun, dalam keadaan ini ketakutan komunikasi menjadi penghambat proses komunikasi yang dilakukan.

Disamping itu, mencermati tugas dan fungsi Dinas Pendidikan dalam kapasitasnya mengelola kebijakan pendidikan di daerah, maka komunikasi interpersonal antara bawahan kepada pimpinan menjadi sangat krusial dalam memastikan manajemen pendidikan di daerah dapat berjalan secara efektif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, keberhasilan pengelolaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan strategis yang dibuat oleh pimpinan, tetapi juga oleh sejauh mana informasi, ide, kritik, serta masukan dari bawahan dapat tersampaikan dengan baik. Bawahan yang sehari-hari bersentuhan langsung dengan pelaksanaan teknis pendidikan di lapangan memiliki pengalaman nyata, pemahaman kontekstual, serta data faktual yang sangat dibutuhkan pimpinan dalam merumuskan kebijakan yang tepat sasaran.

Komunikasi interpersonal bukan sekadar proses penyampaian pesan, melainkan juga melibatkan keterbukaan dan kepercayaan, dan empati. Ketika bawahan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, kendala, maupun gagasan, maka pimpinan akan lebih mudah mendapatkan gambaran utuh mengenai kondisi nyata pendidikan di daerah. Sebaliknya, jika komunikasi terhambat karena adanya rasa takut, jarak hierarki yang terlalu kaku, atau budaya organisasi yang tidak mendukung, maka pimpinan berpotensi mengambil keputusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dapat berdampak pada terhambatnya perbaikan kualitas pendidikan, keterlambatan program, bahkan kesalahan alokasi sumber daya.

Manajemen pendidikan di daerah juga menuntut adanya sinergi antara kebijakan pusat, pemerintah daerah, sekolah, hingga masyarakat. Dalam proses tersebut, komunikasi interpersonal bawahan kepada atasan menjadi jembatan penting untuk menghubungkan kebijakan dengan realitas. Melalui komunikasi ini, aspirasi masyarakat dan kebutuhan sekolah dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan yang lebih realistis, sehingga pendidikan benar-benar menyentuh kebutuhan peserta didik.

Dengan demikian, komunikasi interpersonal antara bawahan dan atasan bukan hanya sekadar rutinitas birokrasi, tetapi merupakan fondasi penting bagi

keberlangsungan manajemen pendidikan yang efektif. Apabila komunikasi berjalan terbuka, jujur, dan penuh rasa saling percaya, maka setiap kebijakan yang diambil akan lebih tepat sasaran, program dapat dijalankan lebih efisien, serta tujuan peningkatan kualitas pendidikan di daerah dapat tercapai secara maksimal.

Lebih lanjut, ketakutan komunikasi yang dirasakan oleh bawahan kepada pimpinan pada dasarnya terjadi disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, sementara faktor eksternal yakni yang berasal dari luar diri pegawai tersebut. Salah satu faktor internal yang mendorong munculnya ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat adalah pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan.

Perilaku manusia dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya, lingkungan, genetika, dan pengalaman pribadi. (Arsini, *et al*, 2023). Kurangnya pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan menjadi suatu persoalan yang mendorong munculnya rasa takut dalam berkomunikasi, terutama di kalangan pegawai baru atau individu yang belum terbiasa dengan dinamika birokrasi. Pemerintahan memiliki struktur dan budaya kerja yang sangat berbeda dibanding sektor swasta atau organisasi lainnya, dimana terdapat hierarki birokrasi yang kaku, aturan-aturan yang harus dipedomani, serta petunjuk formal yang tidak tertulis namun sangat menentukan dalam lingkungan pemerintahan.

Selain pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan, kepercayaan diri juga menjadi faktor pendorong muncul ketakutan komunikasi. Kepercayaan diri merupakan sikap dan perasaan yakin terhadap kemampuan sehingga individu tidak merasa khawatir dalam setiap tindakan, dapat dengan leluasa melakukan berbagai hal, bertanggung jawab atas segala perbuatan yang dilakukan, dapat menerima dan menghargai orang lain, memiliki dorongan berprestasi serta dapat mengenal kelebihan dan kekurangannya (Emrizal & Primadona, 2023).

Kurangnya kepercayaan diri dapat menjadi penghambat dalam proses komunikasi tersebut, khususnya dalam konteks komunikasi interpersonal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dianalisis bahwa kepercayaan diri menjadi faktor yang turut memunculkan perasaan takut dalam berkomunikasi. Hal ini juga semakin diperkuat dengan kenyataan bahwa hierarki birokrasi dalam lingkungan pemerintahan akan membatasi ruang gerak komunikasi bawahan kepada pimpinan sehingga kepercayaan diri yang kurang akan semakin mendorong munculnya ketakutan komunikasi.

Lebih lanjut, setelah mengamati faktor internal, hierarki birokrasi di lingkungan pemerintahan juga memunculkan ketakutan komunikasi antara bawahan dan pimpinan yang disebabkan oleh faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai, salah satunya yaitu kepribadian pimpinan.

Setiap individu dilahirkan dengan beragam kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan kepribadian ini memungkinkan komunikasi terjadi dengan berbagai jenis pendekatan yang sangat bergantung pada konteks dimana dan kapan komunikasi tersebut terjadi. Secara psikologis, kepribadian dipahami sebagai inti kejiwaan seseorang yang interaksi biologis dengan budayanya, sehingga memberikan gambaran tertentu terhadap tingkah laku, sikap, cara, dan pikiran sebagai fenomena yang terlihat

dari aktivitas kejiwaan serta penyesuaian dengan kemampuan seorang individu (Saifurrahman 2016).

Dalam konteks komunikasi dalam lingkungan pemerintahan, faktor kepribadian pimpinan ini juga tidak dapat dipisahkan dengan hierarki birokrasi yang terbentuk. Kepribadian pimpinan memegang peranan penting dalam membentuk suasana kerja, termasuk dalam proses komunikasi antara bawahan dengan pimpinannya. Oleh karenanya, pembawaan dan kepribadian pimpinan di suatu instansi dapat memunculkan ketakutan komunikasi bagi bawahan.

Kemudian, faktor eksternal lainnya adalah perbedaan tingkatan jabatan. Dalam struktur birokrasi pemerintahan, tingkatan jabatan atau hierarki menjadi fondasi kuat dalam sistem pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Namun, perbedaan tingkatan jabatan ini sering kali menciptakan jarak psikologis dan komunikasi yang signifikan antara atasan dan bawahan. Jarak ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga mempengaruhi dinamika komunikasi. Akibatnya, lingkungan kerja di pemerintahan dapat dipenuhi dengan rasa sungkan, segan, takut salah dalam berbicara, atau khawatir akan konsekuensi lainnya.

Faktor terakhir yang menjadi pendorong munculnya ketakutan komunikasi sebagai dampak dari hierarki birokrasi di lingkungan pemerintahan adalah latar belakang pendidikan seorang pimpinan. Latar belakang pendidikan seorang pimpinan dalam struktur pemerintahan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap dinamika komunikasi organisasi, baik secara formal maupun informal. Ketika seorang pemimpin memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi atau spesifik, seperti lulusan perguruan tinggi ternama, doktor di bidang yang sangat teknis, atau memiliki pengalaman akademik tertentu, hal ini dapat menciptakan jarak psikologis antara pemimpin dan bawahannya, terutama jika bawahan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang lebih rendah atau berbeda jauh.

KESIMPULAN

Struktur hierarkis birokrasi dalam organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap munculnya hambatan dalam komunikasi interpersonal antara bawahan dan pimpinan. Kuatnya hierarki birokrasi serta besarnya jarak struktural cenderung menyebabkan munculnya ketakutan komunikasi.

Ketakutan komunikasi bawahan kepada pimpinan bukan semata-mata disebabkan oleh kurangnya keberanian individu, tetapi cenderung disebabkan oleh adanya hierarki birokrasi yang membentuk jarak dan kedekatan antara level bawah dan level atas dalam struktur pemerintahan.

Penelitian ini menemukan bahwa ketakutan dalam komunikasi kepada pimpinan muncul karena beberapa faktor, antara lain faktor internal yaitu faktor pengalaman kerja di lingkungan pemerintahan dan kepercayaan diri. Selain itu terdapat pula faktor eksternal yaitu kepribadian pimpinan, perbedaan tingkatan jabatan dan latar belakang pendidikan pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, B. (2009). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Perilaku Birokrasi: Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Sulawesi Selatan. *Jurnal Borneo Administrator*, 5(2).
- Arsini, Y., Sitompul, F. A. F., & Nasution, K. A. (2023). Hubungan Psikologi Sosial Dalam Perilaku Manusia. *Guruku: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 1(3), 174-190.
- Atmadja, A. T. (2013). Pergulatan metodologi dan penelitian kualitatif dalam ranah ilmu akuntansi. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 3(2).
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature review analisis data kualitatif: tahap pengumpulan data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34-46.
- Fait, T. (2024). Komunikasi Organisasi Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Distrik Sentani Jayapura. *Journal Publicuho*, 7(2), 811-823.
- Helaluddin, & Wijaya, H. (2019). Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray
- Heraini, R. (2005). *Communication apprehension pada dokter muda (Studi Deskriptif tentang Tingkat Communication Apprehension pada Dokter Muda Universitas Airlangga di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo Surabaya)* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Lenaini, I. (2021). Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33-39.
- Lombu, D., & Lase, F. (2023). Membangun Rasa Percaya Diri Individu Dalam Komunikasi Interpersonal. *Educativo: Jurnal Pendidikan*, 2(1), 241-251.
- Maharani, A. (2009). Faktor-Faktor Pendukung Kompetensi Komunikasi Interpersonal: Studi Kasus Pada Mahasiswa Tingkat Pertama Di Universitas Paramadina. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6 (1).
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif (Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 102-107.
- Morissan. (2013). Teori Komunikasi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Musyafa, M. I. (2017). *Hubungan antara efikasi diri dengan kecemasan komunikasi dalam bersiaran pada penyiar radio Kota Malang* (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Nurrisa, F., & Hermina, D. (2025). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data. *Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran* | E-ISSN: 3026-6629, 2(3), 793-800.
- Pratiwi, H. A. (2016). Komunikasi Interpersonal Mahasiswa Dengan Dosen. *Deiksis*, 8(01), 48-60.
- Saifurrahman, S. (2016). Pembentukan Kepribadian Muslim Dengan Tarbiyah Islamiyah. *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 1(1), 65-76.

- Subandi, S. (2011). Deskripsi kualitatif sebagai satu metode dalam penelitian pertunjukan. *Harmonia journal of arts research and education*, 11(2), 62082.
- Suranto, A. W. (2011). Komunikasi interpersonal. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.
- Widjaja, H. A. W. (2010). Komunikasi & Hubungan Masyarakat. *Bumi Aksara, Jakarta*.

Copyright © 2026, Dana Ismawan, Kusmawati Hatta, Ismiati

The manuscript open access article distributed under the Creative Commons CC BY-SA 4.0, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.