

Hubungan Gaya Komunikasi Pimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan di Lingkungan Perusahaan Swasta

Monica Gurning¹, Acum Wijaya², Yasinta Amartiwi³

^{1,2,3}Universitas Indonesia Mandiri

e-mail: monicagurning@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dengan motivasi kerja karyawan di lingkungan perusahaan swasta. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih ditemukannya keluhan karyawan terkait kurang jelasnya arahan kerja, minimnya umpan balik dari pimpinan, serta gaya komunikasi yang dirasakan kurang membangun semangat kerja pada beberapa perusahaan swasta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional terhadap 85 karyawan tetap pada sebuah perusahaan swasta di bidang jasa. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang mengukur gaya komunikasi pimpinan (instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif) serta motivasi kerja karyawan, kemudian dianalisis menggunakan uji korelasi Pearson dan regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya komunikasi pimpinan dengan motivasi kerja karyawan, di mana gaya komunikasi partisipatif dan konsultatif memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan motivasi kerja dibandingkan gaya instruktif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pimpinan perlu mengadaptasi gaya komunikasi yang lebih terbuka dan melibatkan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya Komunikasi; Karyawan Swasta; Kepemimpinan; Komunikasi Organisasi; Motivasi Kerja.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between leaders' communication style and employee work motivation within the private company environment. The background of this study is the persistence of employee complaints regarding unclear work directions, minimal feedback from leaders, and a communication style perceived as failing to build employees' enthusiasm at work in several private companies. This research employed a quantitative approach with a correlational design involving 85 permanent employees of a private service company. Data were collected through a Likert-scale questionnaire measuring leaders' communication style (instructive, consultative, participative, and delegative) and employee work motivation, then analyzed using Pearson correlation and simple linear regression. The results show a positive and significant relationship between leaders' communication style and employee work motivation, with participative and consultative communication styles contributing the most to increased work motivation compared to the instructive style. This study concludes that leaders need to adopt a more open and employee-involving communication style to sustainably improve work motivation.

Keywords: *communication style; leadership; organizational communication; private employees; work motivation*

1. Pendahuluan

Komunikasi merupakan salah satu elemen paling fundamental dalam praktik kepemimpinan di lingkungan organisasi, termasuk pada perusahaan swasta. Pimpinan tidak hanya bertugas memberikan instruksi kerja, tetapi juga berperan sebagai penghubung yang menyampaikan visi, target, dan harapan organisasi kepada karyawan. Cara pimpinan berkomunikasi, baik melalui gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, maupun delegatif, akan membentuk persepsi karyawan terhadap atmosfer kerja serta memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam menjalankan tugas [1].

Motivasi kerja karyawan menjadi perhatian penting bagi perusahaan swasta karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan inisiatif lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, serta keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat memicu peningkatan turnover, penurunan kinerja, dan suasana kerja yang tidak kondusif [2]. Salah satu faktor yang secara konsisten ditemukan berkontribusi terhadap motivasi kerja adalah kualitas komunikasi yang dibangun oleh pimpinan terhadap bawahannya [3].

Berbagai kajian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan yang terbuka, suportif, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan cenderung meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dibandingkan gaya komunikasi yang bersifat satu arah dan otoritatif [4]. Komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan karyawan juga terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dan motivasi kerja, melalui peningkatan koordinasi kerja, transfer pengetahuan, dan terbangunnya budaya kerja yang kolaboratif [5].

Pada konteks perusahaan swasta, dinamika komunikasi antara pimpinan dan karyawan memiliki karakteristik tersendiri, di mana tekanan target bisnis, hierarki struktural, serta kebutuhan akan respons kerja yang cepat sering kali memengaruhi pilihan gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan. Pimpinan yang hanya mengandalkan komunikasi instruktif tanpa membuka ruang umpan balik berisiko menurunkan rasa keterlibatan dan motivasi karyawan dalam jangka panjang [6]. Sebaliknya, penerapan komunikasi yang jelas, konsisten, dan disertai umpan balik yang membangun terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan [7].

Meskipun topik komunikasi pimpinan dan motivasi kerja telah banyak dikaji, penelitian yang secara spesifik mengukur hubungan antar-gaya komunikasi pimpinan (instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif) dengan motivasi kerja karyawan pada perusahaan swasta di Indonesia masih relatif terbatas, khususnya yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengukuran yang lebih terstruktur. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara empiris bagaimana masing-masing gaya komunikasi pimpinan berhubungan dengan motivasi kerja karyawan di lingkungan perusahaan swasta.

Artikel ini disusun dengan urutan pembahasan sebagai berikut: Pendahuluan, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan, serta Kesimpulan, sesuai dengan kaidah penulisan artikel ilmiah pada umumnya [8].

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dan motivasi kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel secara objektif dan dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada sebuah perusahaan swasta di bidang jasa yang berlokasi di Bandar Lampung, dengan jumlah populasi sebanyak 110 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik simple random sampling, sehingga diperoleh sampel sebanyak 85 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95%.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel gaya komunikasi pimpinan diukur melalui empat dimensi, yaitu komunikasi instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif, sedangkan variabel motivasi kerja diukur melalui indikator kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan yang diadaptasi dari teori motivasi kebutuhan. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas menggunakan korelasi product moment dan diuji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan seluruh item dinyatakan valid dan reliabel.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu uji asumsi klasik (uji normalitas dan uji linearitas), uji korelasi Pearson untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serta uji regresi linear sederhana untuk mengetahui besarnya kontribusi gaya komunikasi pimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik. Tahapan penelitian secara umum mengikuti kerangka kerja yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Untuk memberikan gambaran awal mengenai kondisi variabel penelitian, dilakukan analisis deskriptif terhadap skor rata-rata setiap dimensi gaya komunikasi pimpinan beserta korelasinya terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil analisis deskriptif tersebut dirangkum dalam Tabel 1 sebagai dasar pembahasan pada bagian Hasil dan Pembahasan.

Tabel 1. Skor Rata-Rata dan Korelasi Dimensi Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Dimensi Gaya Komunikasi	Skor Rata-Rata	Koefisien Korelasi (r)	Signifikansi
Komunikasi instruktif	3,42	0,214	0,049

Komunikasi konsultatif	3,98	0,512	0,000
Komunikasi partisipatif	4,15	0,628	0,000
Komunikasi delegatif	3,67	0,377	0,002

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Gambaran Gaya Komunikasi Pimpinan dan Tingkat Motivasi Kerja

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa di antara empat dimensi gaya komunikasi pimpinan, komunikasi partisipatif memperoleh skor rata-rata tertinggi (4,15), diikuti oleh komunikasi konsultatif (3,98), komunikasi delegatif (3,67), dan komunikasi instruktif (3,42), sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan pada perusahaan yang diteliti cenderung mempersepsikan pimpinan mereka sudah cukup terbuka dalam melibatkan karyawan pada proses diskusi dan pengambilan keputusan, meskipun unsur komunikasi instruktif berupa pemberian arahan langsung tetap digunakan secara proporsional.

Hasil ini sejalan dengan temuan bahwa pergeseran dari gaya komunikasi otoriter menuju komunikasi yang lebih humanis, inklusif, dan kolaboratif dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang pada akhirnya mendorong motivasi intrinsik yang lebih kuat [9]. Skor motivasi kerja karyawan pada penelitian ini juga tergolong pada kategori tinggi, dengan dimensi kebutuhan akan afiliasi menunjukkan skor tertinggi dibandingkan kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan.

3.2. Hubungan Gaya Komunikasi Pimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa seluruh dimensi gaya komunikasi pimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja karyawan ($p < 0,05$), sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Komunikasi partisipatif menunjukkan koefisien korelasi tertinggi ($r = 0,628$), yang berarti semakin pimpinan melibatkan karyawan dalam diskusi dan pengambilan keputusan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan karyawan. Komunikasi konsultatif berada pada posisi kedua dengan korelasi yang juga tergolong kuat ($r = 0,512$).

Sebaliknya, komunikasi instruktif menunjukkan korelasi yang relatif lemah meskipun tetap signifikan ($r = 0,214$), yang mengindikasikan bahwa gaya komunikasi searah berupa pemberian instruksi tanpa ruang dialog kurang efektif dalam membangun motivasi kerja dibandingkan gaya komunikasi yang melibatkan partisipasi karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan komunikatif berperan positif dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan [10], serta bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja melalui penguatan koordinasi kerja dan budaya kolaboratif [5].

3.3. Kontribusi Gaya Komunikasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan secara keseluruhan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi motivasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan bahwa sebagian besar variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya komunikasi pimpinan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan karakteristik individu karyawan.

Hasil wawancara tambahan dengan beberapa karyawan menguatkan temuan kuantitatif tersebut. Karyawan menyatakan bahwa mereka merasa lebih dihargai dan bersemangat bekerja ketika pimpinan bersedia mendengarkan pendapat mereka sebelum mengambil keputusan terkait pekerjaan, dibandingkan ketika hanya menerima instruksi tanpa penjelasan konteks.

Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa kejelasan pesan dan keterbukaan komunikasi pimpinan berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan [11], serta bahwa umpan balik yang konsisten dan positif dari pimpinan dapat meningkatkan rasa percaya diri serta konsistensi kinerja karyawan [12].

3.4. Implikasi Manajerial bagi Perusahaan Swasta

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan swasta. Pimpinan disarankan untuk tidak hanya mengandalkan komunikasi instruktif dalam menjalankan fungsi pengarahan, tetapi juga mengembangkan kapasitas komunikasi konsultatif dan partisipatif, misalnya melalui forum diskusi rutin, sesi umpan balik dua arah, serta keterlibatan karyawan dalam perumusan target kerja. Pendekatan semacam ini terbukti efektif dalam membangun budaya umpan balik yang mendukung motivasi intrinsik karyawan, khususnya pada generasi pekerja yang lebih muda yang cenderung menghargai keterlibatan dan keterbukaan komunikasi [9].

Selain itu, perusahaan swasta perlu mempertimbangkan program pengembangan keterampilan komunikasi bagi jajaran pimpinan dan manajer lini, mengingat efektivitas komunikasi pimpinan berperan sebagai jembatan dalam implementasi arahan strategis organisasi [13]. Tanpa komunikasi yang efektif, arahan strategis dan inisiatif perubahan dari pimpinan berisiko tidak terimplementasi dengan baik, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya komunikasi pimpinan dengan motivasi kerja karyawan di lingkungan perusahaan swasta. Dari empat dimensi gaya komunikasi yang diteliti, komunikasi partisipatif dan konsultatif menunjukkan hubungan paling kuat dengan motivasi kerja karyawan, sedangkan komunikasi instruktif menunjukkan hubungan yang relatif lebih lemah meskipun tetap signifikan.

Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan oleh pimpinan merupakan faktor penting dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan. Pimpinan perusahaan swasta disarankan untuk mengembangkan gaya komunikasi yang lebih terbuka, suportif, dan partisipatif, tanpa meninggalkan unsur arahan yang jelas pada situasi yang memang membutuhkan keputusan cepat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan swasta di sektor jasa, sehingga generalisasi hasil pada sektor lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel pada berbagai sektor industri swasta, serta mempertimbangkan variabel mediasi seperti kepercayaan terhadap pimpinan atau keterikatan kerja (*employee engagement*) guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- [1] D. Effendie, "Hubungan Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, vol. 15, no. 2, pp. 145–158, 2021.
- [2] Y. Mindarti, A. K. Djaelani, and M. R. Basalama, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Karyawan," *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, vol. 9, no. 24, pp. 112–126, 2022.

- [3] E. Erdiansyah, E. Robyardi, V. Mayasari, and I. D. Sari, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan," *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, vol. 19, no. 3, pp. 301–312, 2022.
- [4] A. Joecy, "Pendekatan Komunikasi Pimpinan untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Generasi Z," *Journal of Innovative and Creativity*, vol. 3, no. 1, pp. 21–34, 2025.
- [5] N. F. Jaafar, R. Biggs, A. Johnston, and S. Russell, "Leadership Skills Influence Employee Motivation: Is It a Communication Matter?" *International Journal of Business and Management Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 88–101, 2023.
- [6] A. Erciyes and B. Agboola, "Employee Perceptions of Effective Leadership Styles in Organizational Communication," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 29, no. 1, pp. 45–60, 2022.
- [7] M. Hashim, R. Othman, and S. Amponstira, "Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles," *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 14, no. 1, pp. 33–49, 2024.
- [8] T. Kartini, S. Handayani, and E. S. Wahyuni, "Peran Komunikasi dalam Membangun Kolaborasi Tim Kerja yang Efektif," *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol. 15, no. 2, pp. 112–128, 2024.
- [9] D. C. Pereira, J. Bochulia, and M. Sascha, "Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance," *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 16, no. 2, p. 70, 2023.
- [10] S. M. Men, Y. Santoso, and T. C. Thelen, "Leadership Communication, Employee Engagement, and Organizational Trust," *Frontiers in Communication*, vol. 10, p. 1713290, 2025.
- [11] R. Balakrishnan, H. K. Zainudin, and A. Hamid, "The Role of Leadership Communication Clarity in Goal Alignment and Productivity," *Journal of Workplace Communication*, vol. 8, no. 1, pp. 21–35, 2024.
- [12] C. Lukman, R. Othman, and N. Aisyah, "Consistent and Positive Feedback in Enhancing Employee Performance Consistency," *International Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, no. 2, pp. 77–90, 2025.
- [13] M. Loang and N. Ahmad, "How Do Leadership Styles Influence Employee Engagement and Performance in SMEs?" *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, p. 1042, 2025.