



Gaya Komunikasi Kepemimpinan dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Bengkulu

Azwir Chalik¹, Didik Sugeng Widiarto²

¹Universitas Dr. Soetomo, Surabaya, Indonesia, chalik.azwir@gmail.com

²Universitas Dr. Soetomo, Surabaya, Indonesia

Corresponding Author: chalik.azwir@gmail.com

Abstract: *This study examines leadership communication styles at PLN UP3 Bengkulu and their influence on work motivation in a high-risk work environment. Using a descriptive qualitative case-study approach, data were collected through semi-structured interviews, field observations, and internal document analysis. The findings indicate that a transformational-participative leadership communication style strengthens safety compliance, enhances work motivation, and improves coordination among technical staff. However, structural pressure from upper management may shift leaders toward a more directive, top-down communication pattern, reducing dialogic interaction, empathy, and appreciation. Key motivational drivers identified include clarity of instruction, recognition, trust, and humanistic communication, while the main barriers are administrative overload, hierarchical reporting pressure, and time-critical operational demands. This study proposes the ALCoM-PLN (Adaptive Leadership Communication Model – PLN Context), which integrates clarity of instruction, humanistic connection, and strategic responsiveness as an adaptive leadership communication cycle suited to high-risk utility organizations.*

Keywords: *Leadership communication, motivation, PLN, ALCoM-PLN model, organizational behavior*

Abstrak: Studi ini menyelidiki gaya komunikasi kepemimpinan di PLN UP3 Bengkulu dan bagaimana hal itu berdampak pada motivasi kerja karyawan dalam lingkungan kerja yang berisiko tinggi. Data dikumpulkan melalui observasi lapangan, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen internal sesuai dengan desain studi kasus kualitatif. Temuan menunjukkan bahwa gaya komunikasi transformasional-partisipatif mempermudah koordinasi antarpersonel teknis, meningkatkan kepatuhan K3, dan meningkatkan semangat kerja. Namun, tekanan struktural dari manajemen atas dapat mendorong pemimpin untuk menggunakan gaya komunikasi yang lebih tegas dan satu arah. Ini akan mengurangi kesempatan untuk berbicara, berbagi, dan menghargai. Kejelasan instruksi, pengakuan, kepercayaan, dan komunikasi humanis adalah motivasi utama. Di sisi lain, hambatan termasuk beban administrasi yang tinggi, tekanan pelaporan hierarkis, dan kebutuhan operasi yang sangat mendesak pada waktu. Dalam penelitian ini, model ALCoM-PLN (Adaptive Leadership Communication Model – PLN Context) disarankan untuk digunakan sebagai

siklus komunikasi kepemimpinan adaptif dalam organisasi utilitas berisiko tinggi. Siklus ini menggabungkan elemen kejelasan instruksi, koneksi humanis, dan respons strategis.

Kata Kunci: Komunikasi kepemimpinan, motivasi kerja, PLN, model ALCoM-PLN, SDM

PENDAHULUAN

Sangat penting bagi kepemimpinan untuk berkomunikasi dengan baik, terutama dalam sektor yang berisiko tinggi seperti penyediaan energi listrik. Di sektor utilitas publik, komunikasi tidak hanya berguna untuk menyampaikan petunjuk; hal ini juga membantu mengelola risiko, membangun kebiasaan keselamatan, dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Ketepatan waktu, kecepatan respons terhadap gangguan, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja (K3) sangat penting untuk struktur kerja PLN UP3 Bengkulu. Oleh karena itu, pola komunikasi yang digunakan oleh kepemimpinan adalah elemen penting yang dapat memengaruhi kinerja teknis serta kondisi psikologis karyawan.

Gaya komunikasi pemimpin dapat berubah sesuai dengan lingkungan kerja hierarkis seperti PLN. Dalam kondisi operasional normal, komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan didorong oleh kecenderungan untuk berpartisipasi dan berdiskusi. Namun, dalam situasi yang membutuhkan tindakan cepat, seperti saat terjadi gangguan besar, target SAIDI-SAIFI dipercepat, atau ketika ada tekanan untuk melaporkan dari tingkat manajemen atas, komunikasi menjadi lebih instruktif. Pergeseran ini menunjukkan bahwa elemen komunikasi situasional telah disesuaikan untuk memenuhi urgensi dan tingkat risiko yang ada di tempat kerja.

Sebaliknya, petugas teknis yang bekerja di lapangan menghadapi masalah operasional seperti cuaca buruk, bahaya listrik, dan kebutuhan waktu terbatas untuk menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi yang jelas dan empatik sangat penting untuk menjaga pegawai fokus, aman, dan percaya diri. Ketika instruksi diberikan dengan jelas, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas kerja mereka diberikan, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Komunikasi satu arah dan tekanan dapat menyebabkan stres, kelelahan, atau bahkan kesalahan prosedural.

Gaya komunikasi kepemimpinan yang menggabungkan elemen instruktif dan humanis dalam industri pekerjaan berisiko tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja, kepatuhan keselamatan, dan stabilitas koordinasi tim (Men & Yue, 2019; Shin, 2014). Komunikasi dianggap tidak hanya sebagai cara untuk menyampaikan instruksi, tetapi juga sebagai cara untuk membangun lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan menghargai satu sama lain.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah:

1. untuk mengidentifikasi gaya komunikasi kepemimpinan yang digunakan di PLN UP3 Bengkulu;
2. menganalisis pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai;
3. mengidentifikasi hambatan komunikasi dalam struktur organisasi saat ini; dan
4. mengembangkan model strategi komunikasi kepemimpinan yang sesuai dengan operasional teknis PLN.

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis untuk pengembangan penelitian tentang komunikasi organisasi, khususnya di bidang utilitas publik yang rentan terhadap risiko. Penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi praktis tentang cara meningkatkan komunikasi kepemimpinan di lingkungan kerja PLN.

METODE

Landasan Teori

Tinjauan komunikasi kepemimpinan adalah proses komunikasi pemimpin kepada anggota organisasi dengan tujuan memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Clampitt & Downs, 2017). Dalam organisasi formal, komunikasi yang dilakukan oleh para pemimpin mencakup banyak hal selain memberikan petunjuk. Membangun makna, meningkatkan keinginan, dan memperkuat hubungan interpersonal adalah semua contohnya.

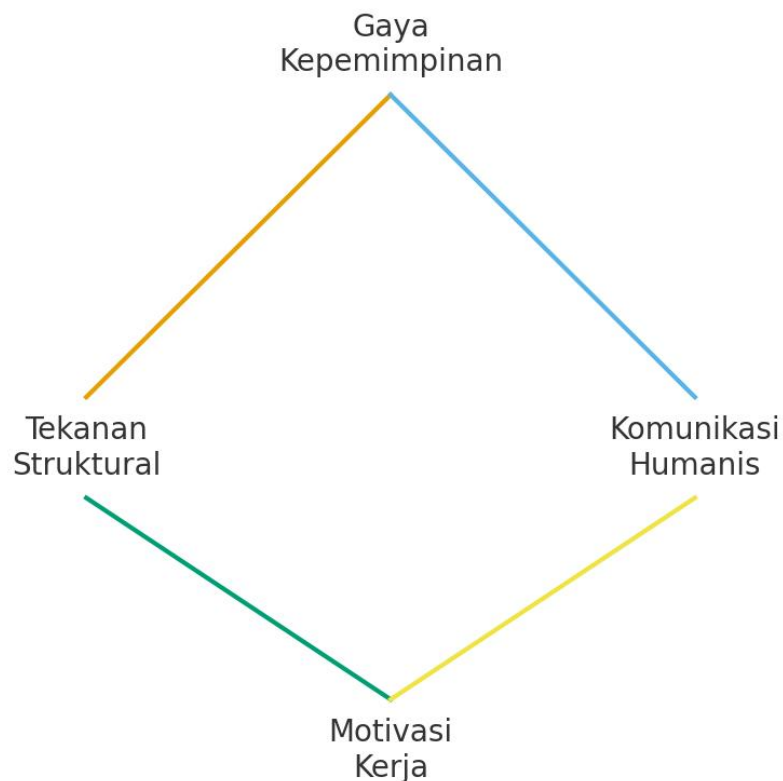
Berikut beberapa teori yang dikemukakan oleh para tokoh termasuk:

1. Gaya komunikasi kepemimpinan didefinisikan oleh Hackman dan Johnson (2013) sebagai partisipatif, transformasional, direktif, dan suportif. Gaya direktif menekankan kontrol yang kuat atas pelaksanaan tugas dan arahan yang jelas. Gaya yang mendukung mempertimbangkan kebutuhan emosional karyawan. Gaya partisipatif, di sisi lain, memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dianggap berhasil, gaya transformasional dapat menginspirasi, memberikan makna pada pekerjaan, dan meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap perusahaan.
2. Menurut teori Leader-Member Exchange (LMX), tingkat hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota organisasi dapat memengaruhi motivasi kerja dan tingkat komunikasi. Salah satu tanda LMX yang berkualitas tinggi adalah komunikasi terbuka, kepercayaan, dan dukungan kuat dari pemimpin. Kondisi seperti ini meningkatkan loyalitas anggota organisasi, keterlibatan, dan kinerja (Tuckey et al., 2012).
3. Memahami pola komunikasi kepemimpinan bergantung pada teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menekankan bahwa tidak ada gaya komunikasi yang benar-benar ideal; sebaliknya, gaya komunikasi harus disesuaikan dengan kemampuan dan kesiapan pegawai. Dalam situasi penting atau pekerjaan dengan risiko tinggi, gaya komunikasi direktif biasanya diperlukan untuk menjamin kejelasan instruksi dan kesinambungan operasional. Gaya komunikasi partisipatif, di sisi lain, lebih cocok untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan saat berbicara tentang peningkatan kinerja dan pembelajaran.
4. Metode komunikasi humanis menekankan betapa pentingnya empati, penghargaan, dan pengakuan dalam interaksi kerja. Karyawan didorong untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses kerja dan membangun hubungan yang saling percaya melalui komunikasi humanis. Metode ini dianggap lebih penting untuk pekerjaan yang memiliki risiko keselamatan tinggi karena dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan ketahanan emosional karyawan (Parks & Steelman, 2008).
5. Motivasi untuk bekerja untuk perusahaan dipengaruhi oleh dua komponen utama: motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri seseorang, seperti rasa bermakna terhadap pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, dan rasa pencapaian. Namun, motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh elemen dari luar, seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan kompensasi (Herzberg; Men & Yue, 2019). Komunikasi kepemimpinan dapat mendorong motivasi dengan memberikan pujian, memberikan arahan yang jelas, dan memperkuat ikatan tim.

Selain teori klasik, literatur modern juga menekankan pentingnya komunikasi humanis dalam organisasi modern. Komunikasi humanis menghargai, menghargai, dan memperhatikan kondisi psikologis pekerja. Dalam organisasi berisiko seperti PLN, komunikasi humanis sangat penting untuk mencegah lelah, meningkatkan resiliensi, dan meningkatkan kerja tim.

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa tekanan struktural yang ada di perusahaan BUMN dapat memengaruhi gaya komunikasi pemimpin. Di bawah tekanan pelaporan, pemimpin cenderung lebih otoriter. Sebaliknya, gaya keterlibatan lebih dominan ketika keadaan stabil.

Menurut penelitian teori ini, komunikasi kepemimpinan memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, produktif, dan bermotivasi tinggi. Menggabungkan komunikasi instruktif dan humanis secara adaptif dapat menjadi strategi yang efektif dalam perusahaan dengan karakteristik pekerjaan berisiko tinggi seperti PLN UP3 Bengkulu.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Metode dan Jenis Penelitian

Studi kasus ini menggunakan metodologi kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman mendalam tentang pola komunikasi kepemimpinan dalam konteks operasional PLN UP3 Bengkulu, yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berisiko tinggi, struktur organisasi yang hierarkis, dan dinamika komunikasi teknis di lapangan. Selain itu, teknik ini memungkinkan peneliti untuk mempelajari cara subjek penelitian melihat, mengalami, dan menginterpretasikan fenomena yang diteliti.

Subjek Penelitian

Untuk menentukan subjek penelitian, metode purposive sampling digunakan. Kriteria ini termasuk:

1. pengalaman kerja paling sedikit dua tahun;
2. terlibat secara teknis dan administratif dalam proses operasional listrik; dan
3. memiliki interaksi langsung dengan manajer atau pemimpin. Penelitian ini melibatkan dua belas informan, termasuk manajer teknik, teknisi lapangan, staf operasional, dan personel terkait keselamatan kerja (K3).

Metode untuk Pengumpulan Data

Tiga metode utama digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu:

1. Persepsi informan tentang gaya komunikasi kepemimpinan, motivasi untuk bekerja, dan hambatan komunikasi dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur.

2. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti aktivitas operasional, rapat koordinasi, dan kegiatan pemeliharaan.
3. Lihat dokumen internal perusahaan. Pedoman komunikasi internal, notulen rapat, laporan gangguan, dan prosedur operasi standar (SOP) adalah semua contoh dari kategori ini.

Metode yang digunakan untuk Analisis Data

Model Miles dan Huberman digunakan untuk menganalisis data, yang terdiri dari tiga tahap utama:

1. reduksi data, yang mencakup proses untuk memilih, menyederhanakan, dan mengkategorikan data yang dikumpulkan dari penelitian;
2. data didistribusikan dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks; dan
3. penarikan kesimpulan dengan menginterpretasikan hasil dengan hati-hati.

Analisis dilakukan secara siklis untuk memastikan bahwa kerangka konsep penelitian berhubungan dengan data empiris. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode. Jika triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan temuan wawancara, observasi, dan dokumen internal, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi antar-informan. Selain itu, proses validasi informan memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan subjek penelitian dan mengonfirmasi temuan.

Tabel 1. Temuan Kualitatif Utama

Tema	Kode Lapangan	Contoh Kutipan
Gaya Komunikasi	Transformasional, Partisipatif	"Pemimpin kami selalu menjelaskan alasan teknis, jadi kami paham tujuan pekerjaannya." (W1)
Tekanan Struktural	Top-down Pressure	"Kalau sudah diminta laporan cepat dari atasan, komunikasi jadi satu arah." (W4)
Motivasi Kerja	Apresiasi, Kepercayaan	"Dipuji satu kali saja rasanya semangatnya naik lagi." (W7)
Budaya K3	Klarifikasi, Verifikasi	"Saat instruksi jelas, kami merasa lebih aman sebelum turun ke lapangan." (W9)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian berasal dari observasi lapangan, wawancara, dan analisis dokumen internal organisasi. Menurut penelitian, pola komunikasi kepemimpinan di lingkungan kerja berisiko tinggi seperti PLN dinamis, fleksibel, dan situasional. Hasil menunjukkan bahwa muncul dua pola komunikasi utama: komunikasi transformasional-partisipatif dan komunikasi direktif. Pemimpin cenderung menggunakan komunikasi partisipatif, yang memungkinkan kritik, ide-ide, dan diskusi terbuka di tempat kerja. Gaya komunikasi ini meningkatkan rasa percaya diri karyawan, meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses kerja, dan menciptakan lingkungan kerja di mana mereka bekerja sama lebih baik.

Namun, ketika terjadi situasi yang memerlukan penanganan cepat, seperti kegagalan jaringan, pemadaman sistem, atau pemenuhan target SAIDI-SAIFI, gaya komunikasi berubah menjadi lebih instruktif dan terstruktur. Pemimpin memberikan instruksi secara singkat, lugas, dan langsung dengan fokus pada keselamatan dan ketepatan prosedur. Karena pekerjaan teknis membutuhkan respons dan interpretasi yang cepat untuk mencegah risiko keselamatan, karyawan biasanya menerima jenis komunikasi ini.

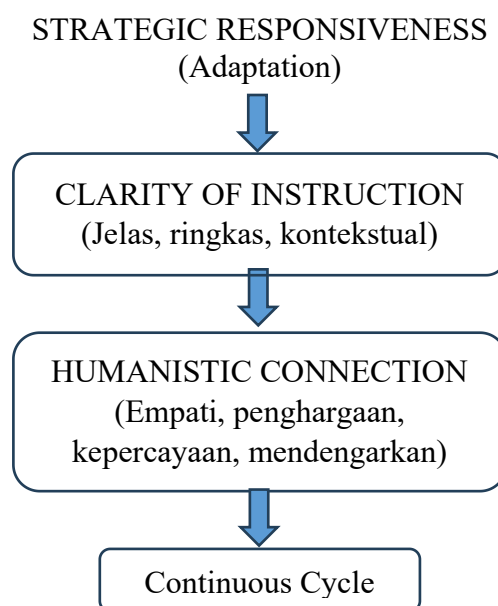
Komunikasi humanis juga merupakan temuan penting dari penelitian ini. Pegawai mengatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh apresiasi pemimpin, dukungan emosional,

dan empati. Penjelasan yang tidak bernada menyalahkan, ucapan terima kasih, dan perhatian terhadap kondisi fisik dan mental karyawan meningkatkan semangat kerja dan rasa dihargai. Hasil ini sejalan dengan pendekatan komunikasi humanis, yang menekankan betapa pentingnya hubungan interpersonal dan empati untuk menumbuhkan keinginan untuk bekerja.

Hambatan komunikasi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tekanan pelaporan hierarkis, beban administrasi yang tinggi, dan perbedaan pendapat tentang prioritas pekerjaan. Kadang-kadang, tantangan ini menyulitkan pemimpin dan pegawai berbeda untuk memahami apa yang mereka katakan. Kemungkinan kesalahpahaman berkurang dengan hubungan interpersonal yang baik, komunikasi informal, dan ruang klarifikasi.

Model Komunikasi Adaptif ALCoM-PLN

Studi ini menghasilkan model konteks PLN adaptif untuk PLN UP3 Bengkulu. Pemimpin dapat menggunakan model ini untuk menyeimbangkan instruksi yang jelas dengan hubungan kerja yang humanis dan mengubah komunikasi sesuai dengan urgensi dan kondisi mental karyawan.



Gambar 2. Representasi Model

Menurut model ALCoM-PLN, komunikasi pemimpin adalah proses adaptif yang memiliki dua dimensi utama: kejelasan instruksi dan hubungan humanis antar orang. Pemimpin dapat bergerak secara fleksibel dalam siklus komunikasi ini bergantung pada situasi, tingkat risiko pekerjaan, dan kebutuhan mental karyawan. Oleh karena itu, model ini bermanfaat baik dalam lingkungan operasional normal maupun dalam situasi darurat teknis, tekanan kinerja, dan proses evaluasi.

KESIMPULAN

Menurut penelitian ini, komunikasi kepemimpinan di PLN UP3 Bengkulu sangat situasional dan fleksibel. Pemimpin mengubah gaya komunikasi sesuai dengan tingkat urgensi tugas, kondisi operasional, dan kebutuhan untuk koordinasi. Dalam lingkungan operasional normal, komunikasi yang dominan adalah komunikasi partisipatif dan transformasional. Ini ditandai dengan diskusi terbuka, kesempatan untuk bertukar ide, dan penghargaan terhadap pekerjaan pegawai. Pola ini telah terbukti meningkatkan motivasi kerja, hubungan tim, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sebaliknya, dalam situasi kerja yang membutuhkan respons cepat, seperti menangani gangguan jaringan listrik atau tuntutan target SAIDI-SAIFI, komunikasi perubahan menjadi

lebih jelas, tegas, dan terorganisir. Perubahan gaya ini diterima oleh staf karena sesuai dengan aspek pekerjaan teknis yang berisiko dan membutuhkan petunjuk yang jelas untuk menghindari kesalahan prosedur dan risiko keselamatan.

Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa komponen komunikasi humanis seperti empati, penghargaan, dan dukungan emosional memainkan peran yang signifikan dalam menentukan motivasi kerja. Pemimpin merasa dihargai ketika mereka mendengarkan keluhan, memperhatikan keadaan fisik dan mental staf, dan memberikan apresiasi lisan. Faktor-faktor ini meningkatkan semangat kerja dan memberi inspirasi meskipun pekerjaan itu repetitif, menantang, atau berisiko.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model Adaptive Leadership Communication Model—PLN Context (ALCoM—PLN) diciptakan sebagai pendekatan komunikasi kepemimpinan yang mempertimbangkan hubungan antar orang, kejelasan instruksi, dan respons situasional. Model ini dapat digunakan sebagai kerangka acuan untuk membangun pelatihan kepemimpinan di sektor utilitas publik yang berisiko tinggi.

Saran

Hasil penelitian memberikan rekomendasi berikut:

1. Pelatihan komunikasi untuk kepemimpinan adaptif harus diperkuat.
Pelatihan formal harus dibuat oleh PLN yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan cara berkomunikasi dengan berbagai jenis pegawai dan situasi di tempat kerja.
2. Mengembangkan budaya yang menghargai
Pemimpin harus secara teratur mengakui upaya, kontribusi, dan pencapaian karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan menciptakan suasana kerja yang positif.
3. Standarisasi untuk pedoman komunikasi operasional
Dalam situasi penting, standar yang lebih jelas diperlukan untuk komunikasi internal. Ini terutama penting untuk memastikan bahwa seluruh staf dan pemimpin memiliki pemahaman yang sama tentang cara menyampaikan informasi.
4. Penelitian lanjutan
Penelitian lebih lanjut dapat meneliti bagaimana model ALCoM—PLN berkorelasi dengan faktor kinerja, kepuasan kerja, dan budaya keselamatan. Ini dapat dicapai dengan metode kuantitatif atau kombinasi.

REFERENSI

- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and leadership communication. *Public Relations Review*, 45(3), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.002>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (2017). Employee perceptions of leader communication competence. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 504–532. <https://doi.org/10.1177/0893318917691352>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Theory-building and validation. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Shin, Y. (2014). Transformational leadership and safety compliance. *Safety Science*, 66, 129–138.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.003>
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Employer safety obligations and transformational leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 493–505. <https://doi.org/10.1037/ocp0000045>
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 161–171.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1890434>
- Parks, K. M., & Steelman, L. A. (2008). Organizational communication and burnout in high-risk occupations. *Journal of Applied Communication Research*, 36(2), 127–151.
<https://doi.org/10.1080/00909880801923827>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders and psychological safety. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 501–529. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.603908>