

Gaya Komunikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Masa Perubahan Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur

Pinandito Dhirotsaha Pramana^a, Aan Almaidah Anwar^b

^a Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: pinandito.dp@gmail.com

^b Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: aan.anwar@kemenkeu.go.id

*Penulis korespondensi: pinandito.dp@gmail.com

ABSTRACT

The Directorate General of Taxes (DGT) is undertaking Tax Reform Volume III, which encompasses a focus on the reform of Human Resources (HR). The management of organizational change is inherently complex, and issues persist regarding the dynamics between superiors and subordinates at DGT. This study aims to furnish insights into change management from a communicative standpoint, specifically identifying the most suitable leadership communication styles to implement during the change process. The research employs a literature review methodology. Findings reveal that the transformational leadership communication style is the most effective for managing change. Communication styles that are devoid of emotional bias, empathetic, and allow for two-way communication are generally favored by subordinates. Training aimed at enhancing leadership communication competencies represents a feasible solution to equip individuals with the necessary skills to cultivate an optimal work environment.

Keywords: communication style, transformational leader, organizational change

ABSTRAK

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sedang melakukan reformasi perpajakan jilid III yang salah satunya berfokus pada reformasi Sumber Daya Manusia (SDM). Mengelola perubahan organisasi adalah suatu hal yang kompleks, hal ini dapat dibuktikan bahwa masih ditemukan permasalahan mengenai hubungan atasan dan bawahan di DJP. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan pandangan mengenai manajemen perubahan dari perspektif komunikasi, khususnya gaya komunikasi pemimpin yang tepat untuk diadopsi dalam masa perubahan. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur. Temuan menunjukkan bahwa gaya komunikasi pemimpin transformasional adalah yang paling efektif untuk diaplikasikan untuk mengelola perubahan. Gaya komunikasi yang tidak emosional, menggunakan empati, dan memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah cenderung diinginkan oleh bawahan. Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi komunikasi pemimpin adalah solusi yang tepat untuk memberikan bekal dalam menciptakan iklim kerja yang optimal.

Kata kunci: gaya komunikasi, pemimpin transformasional, perubahan organisasi

1. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mempunyai cita-cita untuk menjadi institusi yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Menuju tujuan tersebut, DJP berbenah dengan melakukan Reformasi Perpajakan Jilid III dengan mengangkat lima tema atau pilar utama, yaitu organisasi, sumber daya manusia, sistem teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan. Sasaran reformasi SDM adalah terbentuknya SDM yang profesional, kompeten, kredibel, dan berintegritas. Pengelolaan SDM penting untuk membuat organisasi DJP lebih baik lagi. Setidaknya ada lima hal yang menjadi sorotan reformasi SDM di DJP saat ini: analisis kebutuhan SDM, manajemen talenta, pola karier dan mutasi, *learning journey*, dan pembentukan unit kepatuhan internal (DJP, 2021).

Upaya DJP untuk menjadi institusi yang semakin terpercaya melalui reformasi perpajakan ternyata tidak terlepas dari tantangan. Masih terekam pada jejak digital kejadian viral mengenai kasus pemukulan pegawai pajak oleh atasannya sendiri. Perselisihan itu terjadi karena kesalahpahaman mengenai pekerjaan yang menyebabkan adanya perdebatan dan berakhir dengan aksi kekerasan oleh atasan. Pegawai mengaku telah menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai ketentuan, akan tetapi atasan bersikeras tidak menerima hasil pekerjaannya, dan juga merasa pegawai tersebut memberikan kontak yang tidak benar sehingga tidak dapat dihubungi (CNNIndonesia.com, 2022).

Selanjutnya, berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey* di lingkungan DJP (PPM, 2021) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap organisasi, ditemukan bahwa skor kepuasan pegawai pada dimensi komunikasi adalah salah satu yang di bawah rata-rata skor organisasi. Survei ini dilakukan sebagai salah satu alat untuk mendapatkan umpan balik dari pegawai mengenai kebijakan pengelolaan SDM dan organisasi. Pegawai merasa tidak mendapatkan informasi yang diperlukan sehingga tidak memahami kebijakan-kebijakan tentang pengelolaan SDM yaitu: a. manajemen karier, misalnya pola mutasi, pola karier dan manajemen

talenta; b. penempatan pegawai, misalnya mengenai penerimaan pegawai, penempatan, dan mutasi; c. perencanaan pegawai, misalnya formasi pegawai dan analisis beban kerja; d. pemberhentian pegawai, misalnya pengunduran diri dan pensiun.

Komunikasi memainkan peran penting dalam manajemen (Brown et al., 2019). Melalui perspektif ini, kegagalan dalam komunikasi pada akhirnya dapat menyebabkan kegagalan dalam kepemimpinan itu sendiri. Hal ini terjadi karena pemimpin berfungsi sebagai saluran utama untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan perubahan strategis dan untuk memotivasi pengikut dalam organisasi (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai komunikasi yang mengubah sikap dan perilaku orang lain untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan bersama atas suatu kelompok (Ruben & Gigliotti, 2017).

Kepemimpinan yang sukses dapat diartikan sebagai konsekuensi dari komunikasi yang efektif dengan implikasinya bahwa komunikasi adalah proses linier seorang pemimpin yang berhasil akan menghasilkan sikap dan perilaku yang diinginkan pada pengikut atau bawahannya. Kepemimpinan dipahami sebagai proses komunikatif, tidak sekadar pemimpin yang memegang gelar formal tanpa otoritas nyata apa pun, melainkan segala kemungkinan bahwa pemimpin dapat hadir dalam semua interaksi sosial dan dalam semua konteks yang terjadi dalam kelompok atau organisasi (Ruben & Gigliotti, 2017).

Komunikasi yang efektif oleh pemimpin secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi. Tanpa komunikasi yang jelas dan efisien, tanggung jawab tentang pekerjaan utama bisa menjadi lebih sulit untuk dicapai. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk komunikasi tanggung jawab dan tujuan, fokus komunikasi yang tepat adalah komunikasi yang memenuhi norma dan harapan. Hal ini terjadi karena jika pemimpin berkomunikasi sesuai dengan norma dan harapan dalam lingkungan kerja, akan membantu menciptakan lingkungan kerja positif yang membuat pegawai merasa dihargai dan dihormati. Selain itu, berkomunikasi dengan tepat membantu *supervisor*

dan pegawai membangun hubungan kerja yang saling percaya (Mikkelson et al., 2015). Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah tentang bagaimana gaya komunikasi pemimpin yang dapat diadopsi oleh organisasi dalam masa perubahan agar dapat mencapai hasil yang optimal.

2. KERANGKA TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tujuan mendasar dari perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Carter et al., 2013). Perubahan organisasi dapat melingkupi beragam bentuk, seperti adanya penerapan teknologi baru dan restrukturisasi organisasi (Beck et al., 2008). Sudah menjadi suatu kewajiban bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan konstan yang terjadi dalam lingkungan bisnisnya (Yue et al., 2019). Akan tetapi, ternyata ada dampak yang ditimbulkan apabila suatu organisasi melakukan perubahan, antara lain munculnya ambiguitas, ketidakpastian, dan "change overload" atau perasaan bahwa terlalu banyak pekerjaan baru yang dilakukan oleh pegawai (Corley & Gioia, 2004).

Kunci keberhasilan perubahan organisasi menurut temuan survei American Management Association terhadap 259 eksekutif senior perusahaan Fortune 500 di Amerika Serikat terdiri dari: 92% kepemimpinan, 84% nilai-nilai organisasi, dan 75% komunikasi. Jika diibaratkan bahwa suatu perubahan organisasi adalah sebuah proses perjalanan yang mengubah kondisi saat ini menuju kondisi masa depan yang diinginkan, serta menangani semua masalah yang timbul sepanjang perjalanan tersebut, maka perubahan adalah tentang kepemimpinan dan juga manajemen (Gill, 2002).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Artikel ini mengadopsi metode *systematic literature review* yang disusun oleh Xiao & Watson (2019) untuk menjawab pertanyaan penelitian. Proses penyusunan penelitian ini dilakukan dengan mengikuti delapan langkah berikut: (1)

merumuskan masalah penelitian; (2) mengembangkan dan memvalidasi protokol tinjauan; (3) mencari literatur; (4) penyaringan untuk inklusi data; (5) penilaian kualitas; (6) penggalian data; (7) menganalisis dan menyintesis data; dan (8) melaporkan temuan.

Penelitian ini menggunakan basis data riset Scopus dalam mencari publikasi-publikasi yang relevan untuk menjawab rumusan masalah dengan pertimbangan bahwa artikel yang dimuat telah melewati proses revidi yang mumpuni sehingga literatur yang digunakan berkualitas. Pencarian data awal menggunakan kata kunci "leadership", "communication", dan "organizational change". Proses dilanjutkan dengan melakukan revidi melalui pendalaman abstrak masing-masing publikasi terpilih dan melakukan analisis teks secara keseluruhan yang menghasilkan sebanyak 17 publikasi untuk digunakan sebagai literatur dalam penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

1) Peran Komunikasi Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Pada dasarnya, untuk mengelola perubahan secara efektif, pimpinan dalam segala level harus dapat menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan transparan. Secara khusus, pegawai harus diberikan informasi terkait perubahan secara lengkap, jujur, dan tidak memihak. Detail informasi tentang alasan perubahan, apa saja yang diperlukan dalam perubahan, dan bagaimana perubahan tersebut dapat berdampak pada pekerjaan mereka seharusnya disampaikan. Jajaran pimpinan harus secara proaktif mendengarkan pendapat dan kekhawatiran pegawai, serta mencari pemahaman tentang kebutuhan informasi pegawai (Yue et al., 2019).

Komunikasi perubahan juga harus menunjukkan akuntabilitas organisasi, kemauan untuk mengakui kesalahan dan juga mengungkapkan keuntungan serta ancaman terkait dengan adanya rencana perubahan organisasi (Yue et al., 2019). Para pemimpin harus

menyadari bahwa komunikasi mereka dapat memperkuat iklim di tempat kerja dan berkontribusi pada komitmen organisasi (Brown et al., 2019). Pegawai dapat diberikan motivasi melalui komunikasi yang efektif dari atasan karena pegawai dapat mengetahui dengan lebih jelas apa yang diharapkan atasan dari mereka sehingga ketidakpastian akan berkurang (Mikkelsen et al., 2015).

2) Kontribusi Gaya Komunikasi Pemimpin terhadap Organisasi

Pemimpin dapat memanfaatkan gaya komunikasi tertentu untuk meningkatkan hubungan dengan bawahan. Pemimpin dapat menggunakan suatu gaya komunikasi spesifik yang pada akhirnya dapat mempengaruhi hasil organisasi secara luas. Pemimpin yang menunjukkan keyakinan, menekankan kepercayaan, dan menanggapi dengan tegas terhadap masalah yang sulit, dianggap sebagai individu yang berkomunikasi dengan cara yang terorganisir, terstruktur, dan terartikulasi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang dapat menunjukkan tindakan loyalitas dan kepercayaan diri akan menginspirasi bawahannya melalui gaya komunikasi tertentu, sehingga menciptakan hasil organisasi yang positif (Crews et al., 2019).

Gaya komunikasi pemimpin dapat dipahami sebagai seperangkat perilaku komunikatif yang digunakan pimpinan selama interaksi interpersonal yang diarahkan pada optimalisasi hubungan hierarkis untuk mencapai tujuan. Hubungan antara komunikasi dan kepemimpinan terus mendapat perhatian dalam literatur karena komunikasi merupakan instrumen yang dapat digunakan pemimpin untuk membangun hubungan yang sehat dan produktif dengan bawahannya (Brown et al., 2019). Gaya komunikasi pemimpin akan menjadi isyarat pertama yang membentuk interaksi dan menentukan hubungan antara atasan dengan bawahan. Gaya komunikasi pemimpin berperan besar dalam mencerminkan perilaku kepemimpinan dan memiliki efek langsung pada persepsi bawahan tentang hubungan mereka

dengan para pemimpinnya (Pacleb & Bocarnea, 2016).

Pegawai ingin diperlakukan dengan baik dan ingin memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasannya. Sebagian besar pegawai ingin tahu bahwa atasan mereka mengenal mereka secara pribadi dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Mikkelsen et al., 2015). Jika terjadi komunikasi yang efektif dari pimpinan, maka akan menghasilkan hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan. Suasana kerja yang kondusif juga akan terbentuk sehingga membawa efektivitas dan produktivitas bagi organisasi. Lingkungan kerja merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku organisasi yang akhirnya mempengaruhi produktivitas organisasi (Solaja et al., 2016).

Gaya komunikasi yang baik mendorong tingkat komitmen organisasi yang tinggi, kepuasan kerja, dan penerimaan tanggung jawab kerja sehingga sering menghasilkan peningkatan produktivitas. Situasi ini akan menghasilkan suatu kondisi pegawai yang ingin berkolaborasi dengan manajemen dalam proses pengambilan keputusan, perancangan kebijakan alokasi sumber daya, inovasi, kreativitas, dan aspek penting lainnya dari manajemen strategis yang dapat menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi (Solaja et al., 2016). Gaya komunikasi pemimpin yang mendorong bawahan untuk berbagi pendapat dan menghormati hak bawahan untuk pengambilan keputusan akan mengurangi jarak psikologis yang melekat pada struktur hierarkis dan menciptakan peluang adanya umpan balik yang berkelanjutan (Brown et al., 2019).

3) Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Organisasi

Diantara berbagai perspektif kepemimpinan, kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai yang paling efektif dalam mengelola organisasi dalam konteks terjadi perubahan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional juga akan efektif baik di masyarakat dengan kultur *western* maupun non-*western* (Bass, 1997). Pemimpin transformasional bertindak sebagai pendahulu perubahan, yang dapat memfasilitasi pengembangan hubungan

antara jajaran pimpinan dan pegawai (Carter et al., 2013).

Carter et al. (2013) menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja di tingkat operasional yang menghadapi perubahan sehari-hari. Dalam konteks bahwa perubahan akan memberikan tuntutan adaptasi pada pegawai, pemimpin transformasional akan mempersonalisasikan visi perubahan organisasi dan bekerja sama dengan pegawai untuk mewujudkannya.

Kepemimpinan transformasional mempunyai kecenderungan untuk menyampaikan visi yang menginspirasi dan harapan kinerja yang tinggi kepada pengikut mereka (Arendt et al., 2019). Semakin pemimpin mempraktikkan perilaku transformasional, mereka semakin dapat mengendalikan emosi dan mempertahankan komunikasi pada tingkat profesional. Pemimpin dengan gaya komunikasi yang cerdas secara emosional memiliki ciri, yaitu: menunjukkan sikap sopan, mengenali perasaan orang lain, dan penuh perhatian. Pemimpin seperti itu mendengarkan dan menghargai masukan orang lain dan menyampaikan pesan mereka sendiri secara efisien (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016).

Pemimpin transformasional menaruh minat yang tulus pada kesejahteraan pegawai, menumbuhkan iklim kepercayaan, memelihara kepercayaan pada bawahan mereka, dan mendorong pengembangan individu. Untuk tujuan ini, pemimpin transformasional sering terlibat dalam interaksi yang erat dengan bawahan mereka untuk memahami dan memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik. Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin transformasional berusaha untuk memberdayakan bawahannya. Mereka bersedia untuk berbagi kekuasaan dan mendelegasikan wewenang yang signifikan kepada bawahan mereka untuk membuat mereka kurang bergantung pada pemimpin (Men, 2014).

4) Gaya Komunikasi Pemimpin Transformasional

Mengingat bahwa organisasi harus berkinerja baik, menjadi keharusan bahwa organisasi saat ini selain

mengetahui pentingnya gaya perilaku kepemimpinan transformasional, juga harus memahami pentingnya kepuasan komunikasi interpersonal bawahan dengan para pemimpin, yang terlihat dari adanya perubahan sikap dari bawahan. Kepuasan komunikasi interpersonal menjadi salah satu alasan mengapa bawahan menaruh kepercayaan mereka pada pemimpin transformasional. Singkatnya, para bawahan dalam organisasi termotivasi untuk lebih mempercayai pemimpin transformasional mereka karena kepuasan komunikasi interpersonal (Rajesh & Suganthi, 2016).

Pemimpin transformasional ditemukan sebagai komunikator yang lebih efektif daripada tipe pemimpin lainnya, karena mereka adalah pendengar yang cermat, terbuka, dan penyalur informasi yang akurat (Arendt et al., 2019; Berson & Avolio, 2004). Agar dapat mempercayai pemimpin, bawahan menilai niat, aspirasi, dan tujuan tulus pemimpin mereka berdasarkan komunikasi interpersonal yang otentik dan efektif dari para pemimpin. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan audit komunikasi yang sering dan berkala untuk menilai kepuasan komunikasi interpersonal bawahan kepada pemimpin mereka (Rajesh & Suganthi, 2016).

Secara keseluruhan, gaya komunikasi pemimpin transformasional menunjukkan bahwa mereka memiliki cara berkomunikasi yang empatik, bukan tipe yang dominan, dan mungkin mudah didekati. Kualitas-kualitas itu memungkinkan mereka menjadi pemimpin yang disukai. Pemimpin transformasional juga mampu menangani topik negatif dan lebih menantang. Pemimpin transformasional adalah mereka yang mengakui kesalahan mereka dan meminta maaf atas kesalahan mereka, cenderung memiliki harga diri yang tinggi, dan tidak menghindari masalah yang sulit. Para pemimpin yang menilai diri mereka memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang kuat juga melaporkan bahwa mereka memiliki gaya komunikasi yang cerdas secara emosional, terkendali, dan transparan. Gaya kepemimpinan mereka ditandai dengan tidak adanya pendekatan *avoiding* atau mendominasi (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016).

Pemimpin transformasional paling sering menggunakan saluran yang kaya informasi, seperti komunikasi tatap muka dan telepon untuk berkomunikasi dengan pegawai, untuk mendorong komunikasi dua arah. Jenis komunikasi ini memfasilitasi pendengaran aktif, umpan balik secara instan, dan juga percakapan, sehingga dapat meningkatkan komunikasi simetris organisasi. Pemimpin transformasional toleran terhadap perbedaan individu dan menghargai pendapat yang berbeda. Mereka juga mendelegasikan kekuasaan dan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan bawahan mereka. Jadi, dengan mendengarkan pegawai secara efektif, memperhatikan kepentingan pegawai, dan memberdayakan pegawai, komunikasi kepemimpinan transformasional bersifat simetris. Pegawai merasakan keseimbangan kekuatan dan merasa diperhatikan, bukan dikendalikan atau dimanipulasi (Men, 2014).

Pegawai cenderung merasa lebih puas dengan organisasi ketika pemimpin mereka menggunakan lebih banyak saluran tatap muka untuk berkomunikasi dengan mereka. Sebagai media terkaya, komunikasi tatap muka memungkinkan komunikasi nonverbal dan umpan balik langsung dan mencerminkan kesediaan manajemen untuk mendengarkan pegawai. Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka dan merasa diperhatikan, mereka bisa lebih puas dalam hubungannya dengan organisasi. Pegawai cenderung merasa lebih puas dengan organisasi ketika mereka memandang pemimpin transformasional mereka sebagai sosok yang interaktif, visioner, kreatif, dan menginspirasi. Kepemimpinan transformasional harus dianggap sebagai karakteristik baru dari internal *public relations* karena secara signifikan membentuk komunikasi simetris dalam suatu organisasi (Men, 2014).

5) Peningkatan Kompetensi Pemimpin Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat dikembangkan melalui pelatihan. Fokus utama dari pelatihan kepemimpinan adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan yang

benar daripada keterampilan argumentasi yang tanpa disadari dapat mendorong gaya komunikasi yang mendominasi. Komunikator yang cerdas secara emosional tidak hanya membiarkan orang lain menyatakan pendapat mereka tetapi juga dengan tulus mencoba menemukan nilai di dalamnya. Terlalu sedikit perhatian saat ini diberikan pada pengembangan keterampilan komunikasi di antara para pemimpin (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016).

Para pemimpin dapat mengembangkan gaya komunikasi mereka menjadi lebih transformasional jika mereka mengetahui jenis kepemimpinan mana yang dinilai paling efisien dan positif oleh pemangku kepentingan komunikasi mereka sehingga pelatihan kepemimpinan dan komunikasi bisa lebih tepat sasaran (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016). Kompetensi komunikasi adalah kunci untuk kepemimpinan yang efektif, intervensi dan pelatihan komunikasi dapat mewakili alat yang menjanjikan untuk pengembangan kepemimpinan yang efektif (Arendt et al., 2019). Senada dengan hal ini, Men (2014) juga berpendapat bahwa organisasi harus menyediakan pemimpin pada segala level dengan informasi yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, menawarkan pelatihan untuk membekali mereka dengan kepemimpinan transformasional, yang memfasilitasi komunikasi internal strategis dan mengembangkan keterampilan komunikasi kepemimpinan.

4.2 Pembahasan

Dalam waktu dekat ini, DJP akan mengimplementasikan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP) secara nasional untuk menggantikan peran sistem terdahulu yang telah digunakan sejak tahun 2002. Ditinjau dari sudut pandang SDM, DJP perlu memikirkan bagaimana menyiapkan pegawai-pegawai yang berkompeten untuk mendukung SIAP, manusia yang bisa menggunakan kebijakannya untuk melakukan perubahan di era transformasi digital. Jika ditinjau dari jumlah pegawai DJP, saat ini tercatat ada 47.000 orang yang ditempatkan di semua unit kerja dari Sabang hingga Merauke (DJP, 2021). Oleh karena itu, terdapat tantangan yang luar

biasa besar bagi DJP dalam pengelolaan SDM dalam masa reformasi perpajakan.

Temuan kajian Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian yang membahas mengenai pengelolaan SDM dari perspektif komunikasi internal DJP, menemukan permasalahan komunikasi internal DJP terletak pada arah komunikasi yang masih didominasi dengan pola vertikal (*top-down*). Sebagai akibatnya, pegawai merasa kesulitan saat akan mengakses informasi mengenai apa yang sedang terjadi dalam organisasi dan pengelolaan SDM (DJP, 2023). Walaupun kajian tersebut disusun dengan menggunakan metode kualitatif dengan mengambil informan di Kanwil DJP Bali serta Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, kajian tersebut dapat memberikan gambaran mengenai permasalahan pola komunikasi internal yang terjadi di DJP.

Kajian tersebut juga menemukan bahwa kompetensi komunikasi atasan langsung dan pimpinan unit sangat berperan dalam penerimaan informasi oleh pegawai (DJP, 2023). Berdasarkan temuan tersebut, terkait dengan optimalisasi penyebaran pesan perubahan organisasi, perlu ada hubungan yang baik antara pimpinan dengan pegawai. Hal ini diperlukan agar pesan-pesan perubahan dapat tersampaikan secara efektif dan efisien melalui pemimpin kepada semua pegawai.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat diadopsi oleh jajaran pimpinan DJP, yaitu gaya kepemimpinan yang dapat mengendalikan emosi dalam berinteraksi, berempati, dan memungkinkan terjadinya diskusi dua arah atau komunikasi simetris. Agar dapat melaksanakan perubahan dengan sukarela, pegawai harus selalu diingatkan kembali mengenai tujuan adanya perubahan dan manfaat yang didapatkan untuk dirinya dan organisasi. Media ataupun sarana pembawa informasi yang paling dekat dengan keseharian pegawai tentu saja atasan langsung maupun pimpinan unit. Melalui interaksi yang terjadi, pesan-pesan perubahan harus tersampaikan agar pegawai dapat mempunyai waktu dan informasi yang cukup untuk menyiapkan diri, beradaptasi dengan perubahan yang akan terjadi.

Terlebih lagi pada waktu yang bersamaan, berdasarkan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, DJP akan mulai menerapkan reformasi atas jabatan fungsionalisasi. Jabatan fungsional di lingkungan DJP yang sebelumnya mengikuti peraturan-peraturan yang diterbitkan oleh DJP, nantinya akan bertransformasi menjadi satu kesatuan dengan jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Keuangan yang disebut dengan Konsolidasi Jabatan Fungsional.

Berdasarkan implementasi peraturan terbaru ini, maka pegawai terdampak akan mengalami perubahan yang masif. Hal ini terjadi karena berdasarkan peraturan baru tersebut, memungkinkan terjadinya perubahan pola kerja, proses manajemen talenta, dan juga proses manajemen kinerja. Dampak yang lain adalah adanya kemungkinan terjadinya perubahan pola karier dan pola mutasi. Perubahan-perubahan semacam ini tentunya perlu dikelola oleh organisasi agar pegawai dapat tetap fokus menjalankan tugas dan fungsinya, tidak teralihkan oleh fokus yang lain misalnya, cemas terhadap peran pada jabatan barunya nanti.

Atas hal tersebut, DJP perlu untuk mempersiapkan jajaran pimpinan di berbagai level untuk dapat mengadopsi gaya komunikasi pemimpin transformasional yang berdasarkan temuan tinjauan literatur ini terbukti efektif dalam mengelola perubahan organisasi. Gaya komunikasi ini mengedepankan pembangunan relasi yang baik melalui komunikasi simetris antara atasan dan bawahan. Komunikasi simetris diartikan bahwa alur informasi tidak hanya bersifat searah dari atasan, akan tetapi pemimpin dalam segala level menjadi media pegawai untuk menyampaikan ide, keluhan, dan aspirasi kepada organisasi.

Perlu diperhatikan, bahwa untuk mencapai pada tahap pegawai berani mengungkapkan idenya adalah diawali dengan rasa percaya dan adanya perasaan nyaman untuk berinteraksi dengan atasannya. Kondisi semacam ini dapat diwujudkan dengan gaya komunikasi kepemimpinan transformasional, yaitu mampu mengelola emosi, memfasilitasi adanya masukan

dari bawahannya, dan tidak segan untuk menerima kritik.

5. KESIMPULAN

DJP akan menghadapi perubahan yang masif dalam dua bidang sekaligus. Pertama dalam bidang teknologi, akan ada sistem baru yang nantinya digunakan oleh seluruh pegawai, yaitu SIAP. Kedua, adanya perubahan di bidang SDM melalui reformasi jabatan fungsional. Penelitian ini memberikan temuan yang dapat dijadikan salah satu tinjauan dalam mengelola DJP dalam masa perubahan, sebagai berikut:

1. Adanya komunikasi yang efektif dan dilakukan secara periodik merupakan aspek yang signifikan dalam kesuksesan perubahan organisasi. Pemimpin dalam segala level yang dapat berkomunikasi dengan efektif dengan bawahannya, menjadi tumpuan utama organisasi dalam menggerakkan perubahan. Hal ini dapat terjadi dalam suatu kondisi, yaitu terciptanya hubungan interpersonal yang baik antara atasan dengan bawahan.
2. Gaya komunikasi pemimpin transformasional ditemukan yang paling efektif dalam mengelola perubahan dalam organisasi. Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku komunikasi yang dapat mendengarkan bawahan dengan empati, terbuka terhadap masukan dan pemikiran bawahan, dan menyampaikan keinginan maupun ekspektasi dengan jelas serta tidak emosional. Melalui gaya komunikasi ini, seorang pemimpin dapat memenuhi harapan bawahan yang secara umum ingin mempunyai relasi interpersonal yang baik dengan atasan. Komunikasi yang efektif dari pemimpin akan mengurangi ketidakpastian yang muncul dalam hubungan atasan-bawahan.
3. Pendidikan atau pelatihan dapat diselenggarakan oleh DJP kepada pimpinan di segala level dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi komunikasi sehingga dapat menampilkan perilaku gaya komunikasi kepemimpinan transformasional.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini dapat memberikan implikasi bahwa pemimpin pada semua level mempunyai efek yang strategis dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dalam organisasi, sehingga kemampuan komunikasi interpersonal yang mumpuni sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Jika dianalisis dalam konteks DJP, yang dimaksud pemimpin pada semua level dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai pejabat struktural eselon IV hingga eselon I, dan juga pejabat fungsional yang bertindak sebagai ketua tim dan/atau *supervisor*. Sebagai rekomendasi, DJP dapat memberikan pelatihan kepada pemimpin mengenai kompetensi komunikasi sebagai pemimpin transformasional.

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan, diantaranya adalah penggunaan basis data pencarian publikasi yang kurang luas, hanya melalui satu basis data riset yaitu melalui situs Scopus. Selanjutnya, dengan sumber daya yang sangat terbatas, analisis dilakukan terhadap publikasi dengan tanpa mempertimbangkan relevansi kultur obyek penelitian, apakah dilakukan dalam konteks dengan kultur yang sama atau berbeda. Selanjutnya, analisis juga tidak membedakan sampel literatur apakah dilakukan di organisasi privat atau organisasi publik. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan menganalisis manajemen perubahan DJP dari perspektif komunikasi ketika implementasi SIAP dan reformasi jabatan fungsional telah dilakukan untuk memberikan pandangan atau evaluasi terhadap kondisi yang ada sehingga dapat memberikan masukan yang komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arendt, J. F. W., Verdorfer, A. P., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in Psychology, 10*, 667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>
- [2] Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?.

- American Psychologist*, 52(2), 130–139.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- [3] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- [4] Brandt, T., & Uusi-Kakkuri, P. (2016). Transformational leadership and communication style of Finnish CEOs. *Communication Research Reports*, 33(2), 119–127.
<https://doi.org/10.1080/08824096.2016.1155045>
- [5] Beck, N., Brüderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413–435.
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.32625943>
- [6] Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>
- [7] Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 230–258.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129>
- [8] Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958.
<https://doi.org/10.1002/job.1824>
- [9] Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- [10] Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421–428.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
- [11] Direktorat Jenderal Pajak. (2021). *Cerita di Balik Reformasi Perpajakan*. www.pajak.go.id
- [12] Direktorat Jenderal Pajak. (2023). *Kajian Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, peningkatan symmetrical internal communication direktorat jenderal pajak: Studi kasus pada pegawai kanwil DJP Bengkulu-Lampung dan kanwil DJP Bali*. Tidak dipublikasikan.
- [13] Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of change management*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- [14] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia nomor 1 tahun 2023 tentang jabatan fungsional.
- [15] Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- [16] Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336–354.
<https://doi.org/10.1177/2329490615588542>
- [17] Pacleb, T. G., & Bocarnea, M. C. (2016). The relationship between leadership styles, leader communication style, and impact on leader-member exchange relationship within the banking sector in the United States. *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, 275–287.
- [18] PPM Manajemen. (2021). Laporan survei keterikatan pegawai direktorat jenderal pajak tahun anggaran 2021. Tidak dipublikasikan.

- [19] Primadhyta, S. (2022, 7 Juni). DJP Periksa PNS Pajak yang Diduga Pukul Bawahan. *CNNIndonesia*.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220607204013-532-806101/djp-periksa-pns-pajak-yang-diduga-pukul-bawahan>.
- [20] Rajesh, J. I., & Suganthi, L. (2016). The mediating role of interpersonal communication satisfaction between transformational leadership and followers' trust. *International Journal of Business Excellence*, 9(4), 418–440.
- [21] Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.
<https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- [22] Solaja, O. M., Idowu, F. E., & James, A. E. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99–117.
<https://doi.org/10.5937/sjm11-8480>
- [23] Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. In *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. SAGE Publications Inc.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- [24] Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>