



Analisis Hubungan Kepercayaan Diri dan Kecemasan Komunikasi Pegawai dengan Atasan di Lingkungan Birokrasi Dinas Pendidikan

Muhamad Hamdi
Universitas Jambi, Indonesia
e-mail : hamdiblog86@unja.ac.id

Abstrak

Studi pendahuluan di Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi menunjukkan bahwa beberapa pegawai mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan atasan, terutama pegawai dengan kepercayaan diri rendah yang cenderung pasif dalam rapat dan enggan menyampaikan pendapat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pegawai dengan atasan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis korelasi Pearson pada 177 pegawai yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menunjukkan mayoritas pegawai memiliki tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi dalam kategori sedang. Terdapat hubungan negatif sedang antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi ($r = -0,43$; $p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi kepercayaan diri, semakin rendah kecemasan komunikasi. Analisis demografi menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan ($p < 0,05$), sedangkan usia tidak berpengaruh ($p > 0,05$). Pegawai dengan pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama memiliki kepercayaan diri lebih tinggi serta kecemasan komunikasi lebih rendah. Hasil ini menekankan pentingnya peningkatan kepercayaan diri melalui pelatihan komunikasi dan bimbingan psikologis guna menciptakan interaksi kerja yang lebih efektif.

Kata Kunci: Kepercayaan Diri, Kecemasan Komunikasi, Dinas Pendidikan, Muaro Jambi

Abstract

A preliminary study at the Education Office of Muaro Jambi Regency revealed that some employees experience difficulties in communicating with their superiors, particularly those with low self-confidence who tend to be passive in meetings and reluctant to express their opinions. This study aims to analyze the relationship between self-confidence and employees' communication apprehension with their superiors. A quantitative approach was employed using Pearson correlation analysis on 177 randomly selected employees. The findings indicate that most employees exhibit moderate levels of self-confidence and communication apprehension. A moderate negative correlation was identified between self-confidence and communication apprehension ($r = -0.43$; $p < 0.05$), suggesting that higher self-confidence is associated with lower communication apprehension. Demographic analysis revealed that education and work experience significantly influence these variables ($p < 0.05$), whereas age does not ($p > 0.05$). Employees with higher education levels and longer work experience tend to have higher self-confidence and lower communication apprehension. These findings highlight the importance of enhancing employees' self-confidence through communication training and psychological counseling to foster more effective workplace interactions.

Keywords: Self-confidence, Communication Anxiety, Education Office, Muaro Jambi Regency

Copyright (c) 2025 Muhamad Hamdi

✉ Corresponding author :

Email : hamdiblog86@unja.ac.id

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i1.7965>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan aspek fundamental dalam dunia kerja yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Menurut Xu et al (2019) komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi kerja, memperlancar aliran informasi (Xie & Derakhshan, 2021), serta membangun hubungan kerja yang harmonis (Petrocchi et al., 2019). Salah satu bentuk komunikasi yang krusial dalam lingkungan kerja adalah komunikasi antara pegawai dan atasan. Namun, tidak semua pegawai memiliki keberanian dan kepercayaan diri yang cukup untuk berkomunikasi secara langsung dengan atasan, yang dapat menimbulkan kecemasan komunikasi. Kecemasan komunikasi merupakan kondisi psikologis yang ditandai dengan perasaan tegang (Knobloch et al., 2018; Y. Xu et al., 2022), khawatir (Bianchi et al., 2020), atau takut yang muncul saat individu harus berkomunikasi dengan orang lain dalam situasi tertentu (Ok et al., 2020). Dalam lingkungan kerja, kecemasan ini sering muncul ketika pegawai harus berbicara dengan atasan, terutama dalam situasi formal seperti presentasi, diskusi, atau penyampaian laporan. Boudreau et al (2018) menyatakan bahwa kecemasan komunikasi dapat menghambat efektivitas kerja, menurunkan kepercayaan diri, serta mengurangi partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Pegawai yang mengalami kecemasan komunikasi cenderung menghindari interaksi langsung dengan atasan (Stortenbeker et al., 2018; Y. Xu et al., 2022), berbicara dengan suara yang tidak stabil (Wittenberg et al., 2021), serta mengalami kesulitan menyampaikan pendapat dengan jelas (Han & Xu, 2020; Stortenbeker et al., 2018). Sebaliknya kecemasan komunikasi (*communication apprehension*) didefinisikan sebagai rasa takut atau kekhawatiran seseorang saat berinteraksi dengan individu lain (Boudreau et al., 2018; Rasimin dan Muhamad Hamdi, 2018), terutama dalam situasi yang memiliki implikasi sosial atau profesional yang tinggi. Barnett et al (2021) menjelaskan bahwa kecemasan komunikasi dapat menyebabkan individu menghindari interaksi, mengalami kesulitan dalam mengekspresikan ide.

Salah satu faktor utama yang berhubungan dengan kecemasan komunikasi adalah kepercayaan diri (Zou et al., 2019). Individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi cenderung lebih mampu mengontrol kecemasan saat berbicara dengan orang lain, termasuk atasan. Menurut Bandura, (Hamdi, 2016), kepercayaan diri berperan dalam menentukan bagaimana seseorang menghadapi tantangan, termasuk dalam interaksi sosial. Individu yang percaya diri lebih mudah menyampaikan pendapat (Labrague et al., 2019; Zapko et al., 2018), berani berbicara di depan public (Garaika & Margahana, 2019), dan memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik dalam menghadapi tekanan sosial (Möbius et al., 2022; Rouault et al., 2019). Sebaliknya, individu dengan kepercayaan diri rendah sering kali merasa ragu, takut dikritik, dan cenderung menghindari situasi komunikasi yang dianggap menakutkan (Herbst, 2020; Malureanu et al., 2021).

Penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi dalam berbagai konteks, seperti akademik (Presbitero & Attar, 2018), bisnis (Draper et al., 2019), dan kesehatan (Gharibi, 2020). Namun, masih sedikit penelitian yang secara khusus menyoroti sektor pemerintahan. Penelitian ini memperjelas bagaimana birokrasi memengaruhi kecemasan komunikasi pegawai, yang belum banyak dibahas dalam studi sebelumnya. Untuk memperjelas perbedaan dengan penelitian sebelumnya, tabel berikut merangkum studi-studi terdahulu serta bagaimana penelitian ini melengkapinya.

Tabel 1. Tinjauan Penelitian Terdahulu, Kesenjangan Studi dan Kontribusi Penelitian

Peneliti	Konteks	Temuan Utama	Kesenjangan & Kontribusi Penelitian Ini
Lailatussa'diyah (2014)	Kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pada siswa SMP	Kepercayaan diri yang tinggi berkorelasi negatif dengan kecemasan komunikasi	Memperluas temuan dengan melihat hubungan serupa dalam konteks profesional dan birokrasi.
Chuang et al. (2018)	Kepercayaan diri dalam interaksi sosial	Individu dengan kepercayaan diri tinggi lebih mampu	Melengkapi dengan mengeksplorasi bagaimana

Peneliti	Konteks	Temuan Utama	Kesenjangan & Kontribusi Penelitian Ini
	intens	mengatasi kecemasan dalam komunikasi sosial yang intens	faktor ini berpengaruh dalam komunikasi formal di lingkungan kerja.
Alamrani et al. (2018)	Kecemasan komunikasi dalam lingkungan akademik dan profesional	Individu dengan kepercayaan diri rendah mengalami kecemasan komunikasi yang lebih tinggi	Melengkapi bagaimana kecemasan komunikasi mempengaruhi efektivitas birokrasi.
Landrum (2020)	Kepercayaan diri dan efektivitas komunikasi	Individu yang percaya diri lebih efektif dalam menyampaikan ide dan mengelola kecemasan komunikasi	Memperdalam dengan melihat dampaknya pada interaksi dalam struktur organisasi formal.
Zhou et al. (2023)	Kepercayaan diri dalam diskusi tim dan pengambilan keputusan	Kepercayaan diri berkorelasi positif dengan partisipasi dalam diskusi tim dan pengambilan keputusan	Mengkaji lebih lanjut bagaimana kecemasan komunikasi dapat menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan birokrasi.
Wang et al. (2023)	Dampak kecemasan komunikasi terhadap kinerja pegawai	Kecemasan komunikasi dengan atasan meningkatkan stres dan menurunkan efektivitas kerja	Berkontribusi dengan meneliti strategi yang dapat mengurangi kecemasan komunikasi di lingkungan kerja birokrasi.

Meskipun penelitian sebelumnya telah membahas hubungan kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi, penelitian ini berfokus pada birokrasi pemerintahan yang belum dibahas pada penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi studi terdahulu dengan mengeksplorasi pengaruh kepercayaan diri terhadap kecemasan komunikasi pegawai di sektor pemerintahan.

Studi pendahuluan di Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi pada 12, 14, dan 18 Agustus 2024 menemukan bahwa beberapa pegawai kesulitan berkomunikasi dengan atasan. Observasi menunjukkan pegawai dengan kepercayaan diri rendah cenderung pasif dalam rapat, enggan menyampaikan pendapat, serta mengalami kecemasan seperti suara tidak stabil dan menghindari kontak mata. Wawancara dengan 13 pegawai mengungkapkan bahwa sebagian besar merasa gugup saat berbicara dengan atasan, terutama dalam situasi penyampaian pendapat langsung. Beberapa pegawai ragu berbicara karena khawatir respons atasan tidak sesuai harapan, sementara suasana rapat yang formal semakin meningkatkan kecemasan.

Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis yang signifikan. Dalam teori Social Cognitive Bandura, kepercayaan diri (self-efficacy) berperan menentukan respons individu terhadap kecemasan, termasuk komunikasi diorganisasi (Hamdi, 2016). Rainey (2009) menegaskan bahwa struktur komunikasi hierarkis di birokrasi dapat memperkuat hambatan psikologis bagi pegawai dengan kepercayaan diri rendah, sehingga meningkatkan kecemasan komunikasi.

Di pemerintahan, komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendukung koordinasi kebijakan, pelayanan publik, dan pengambilan keputusan. Kepercayaan diri pegawai dalam berkomunikasi dengan atasan, kolega, dan pemangku kepentingan memengaruhi efektivitas birokrasi. Namun, formalitas tinggi dan tekanan struktural dapat memperparah kecemasan komunikasi, menghambat kinerja organisasi (McCroskey, 2017). Oleh karena itu, memahami hubungan kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi dalam birokrasi tidak hanya memperkaya teori komunikasi organisasi, namun mengungkap faktor psikologis yang memengaruhi efektivitas birokrasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, Penelitian ini mengkaji tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pegawai dengan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi serta hubungan keduanya.

Selain itu, diteliti pula pengaruh faktor demografis seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan komunikatif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional untuk menganalisis hubungan antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi tanpa manipulasi variabel (Sugiyono, 2009). Teknik korelasi Pearson digunakan karena lebih sesuai dalam mengukur kekuatan dan arah hubungan linier dibandingkan metode regresi atau analisis struktural lainnya (Creswell, 2014).

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi, dengan teknik random sampling untuk memastikan objektivitas (Sutja, 2017). Sampel berjumlah 177 pegawai, sesuai rekomendasi Creswell (2014), yang menyatakan bahwa analisis korelasional memerlukan 100–200 responden agar hasilnya representatif.

Pengumpulan data menggunakan skala Likert, terdiri dari Skala Kepercayaan Diri berdasarkan teori Bandura 20 item terkait persepsi kompetensi diri, kontrol emosional, dan keberanian sosial (Hamdi, 2016), serta Skala Kecemasan Komunikasi berdasarkan teori McCroskey (2017), dengan 18 item terkait ketidaknyamanan berbicara, ketegangan komunikasi profesional, dan hambatan psikologis

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas pengukuran. Validitas diuji menggunakan teknik korelasi product moment Pearson guna memastikan bahwa setiap item instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur (Sutja, 2017). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item memiliki korelasi signifikan dengan skor total. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan metode Alpha Cronbach, yang menunjukkan bahwa Skala Kepercayaan Diri memiliki koefisien 0,929 dan Skala Kecemasan Komunikasi memiliki koefisien 0,920. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua instrumen memiliki reliabilitas tinggi (Sugiyono, 2009), karena nilai Alpha Cronbach di atas 0,7 menandakan tingkat konsistensi internal yang baik.

Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi product moment Pearson untuk menguji hubungan antara kedua variabel dalam skala interval atau rasio (Sutja, 2017). Teknik ini dipilih karena mampu mengukur hubungan linier antar variabel secara lebih sederhana dibandingkan metode statistik lainnya seperti regresi atau analisis jalur, yang lebih sesuai untuk model kausalitas atau prediksi. Sebelum analisis dilakukan, uji asumsi dalam analisis korelasi Pearson dilakukan untuk memastikan kelayakan model. Asumsi normalitas diuji menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov guna memastikan bahwa data berdistribusi normal. Asumsi linearitas diuji dengan menggunakan scatterplot untuk melihat apakah hubungan antara variabel bersifat linier. Sementara itu, asumsi homoskedastisitas diuji melalui analisis plot residual guna memastikan bahwa varians dari kesalahan prediksi tetap konstan. Semua uji asumsi ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS 17 for windows untuk memastikan akurasi hasil dan validitas penggunaan teknik korelasi Pearson dalam penelitian ini.

Interpretasi koefisien korelasi dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pedoman Sutja, (2017).

Tabel 2. Interpretasi Koefisien Korelasi

Nilai Korelasi (r)	Interpretasi Hubungan
0,10 – 0,29	Hubungan Lemah
0,30 – 0,49	Hubungan Sedang
0,50 – 1,00	Hubungan Kuat

Keputusan terhadap hipotesis didasarkan pada nilai p-value, di mana jika $p < 0,05$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima, yang berarti terdapat hubungan signifikan antara kepercayaan diri dengan kecemasan komunikasi. Sebaliknya, jika $p > 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan diri pegawai dan kecemasan komunikasi dengan atasan di lingkungan birokrasi Dinas Pendidikan. Berdasarkan analisis regresi linier berganda, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.62, yang berarti bahwa 62% variasi dalam kecemasan komunikasi dapat dijelaskan oleh kepercayaan diri pegawai. Sementara itu, 38% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi interpersonal, yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi cenderung memiliki komunikasi yang lebih efektif, terutama dalam hierarki organisasi (McCroskey, 2015).

Tabel 3. Distribusi Tingkat Kepercayaan Diri Pegawai

Tingkat Kepercayaan Diri	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah (1,0 - 1,9)	6	3,4%
Rendah (2,0 - 2,9)	22	12,4%
Sedang (3,0 - 3,9)	92	51,9%
Tinggi (4,0 - 4,9)	52	29,3%
Sangat Tinggi (5,0)	5	2,8%
Total	177	100%

Sebagian besar pegawai (51,9%) memiliki tingkat kepercayaan diri sedang, yang menunjukkan bahwa dalam komunikasi dengan atasan, mereka merasa cukup percaya diri tetapi tidak dalam kategori tinggi. Temuan ini konsisten dengan Bandura (Hamdi, 2016), yang menekankan bahwa individu dengan efikasi diri sedang cenderung mampu mengatasi hambatan komunikasi, tetapi masih dapat mengalami kecemasan dalam situasi tertentu.

Sementara itu, 29,3% pegawai memiliki kepercayaan diri tinggi, yang menunjukkan bahwa kelompok ini lebih mampu mengekspresikan ide dan gagasannya kepada atasan dengan lebih lancar. Studi sebelumnya Richmond et al (2022) juga menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kepercayaan diri tinggi memiliki kecenderungan lebih rendah mengalami kecemasan komunikasi, yang selaras dengan hasil penelitian ini.

Di sisi lain, sebanyak 12,4% pegawai memiliki kepercayaan diri rendah, yang dapat berdampak pada keterbatasan mereka menyampaikan pendapat atau berinteraksi dengan atasan secara efektif. Bahkan, 3,4% pegawai menunjukkan kepercayaan diri sangat rendah, yang kemungkinan besar mengalami kesulitan komunikasi signifikan, seperti diungkapkan dalam teori ketegangan komunikasi oleh Spitzberg & Cupach (2011). Sementara itu, hanya 2,8% pegawai yang memiliki kepercayaan diri sangat tinggi, yang dapat diasumsikan bahwa mereka memiliki pengalaman komunikasi yang sangat baik dan mampu menghadapi tantangan komunikasi tanpa mengalami kecemasan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kepercayaan diri pegawai memiliki peran penting dalam mengurangi kecemasan komunikasi dengan atasan. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan diri merupakan faktor utama dalam efektivitas komunikasi dalam organisasi (Hargie, 2021). Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan kepercayaan

diri, seperti pelatihan komunikasi, guna meningkatkan interaksi yang lebih baik antara pegawai dan atasan dalam birokrasi Dinas Pendidikan.

Kecemasan komunikasi pegawai dengan atasan diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1,0 hingga 5,0. Menunjukkan bahwa rata-rata skor kecemasan komunikasi 3,48 yang mengindikasikan secara umum pegawai berada pada tingkat kecemasan komunikasi sedang dalam berinteraksi dengan atasan.

Tabel 4. Distribusi Tingkat Kecemasan Komunikasi Pegawai

Tingkat Komunikasi	Kecemasan	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah (1,0 - 1,9)		8	4,5%
Rendah (2,0 - 2,9)		35	19,8%
Sedang (3,0 - 3,9)		90	50,8%
Tinggi (4,0 - 4,9)		36	20,3%
Sangat Tinggi (5,0)		8	4,5%
Total		177	100%

Sebagian besar pegawai (50,8%) berada dalam kategori kecemasan sedang, yang menunjukkan bahwa dalam komunikasi dengan atasan, pegawai tidak mengalami kecemasan yang ekstrem, tetapi juga tidak sepenuhnya bebas dari kecemasan. Sebanyak 20,3% pegawai memiliki kecemasan komunikasi yang tinggi, yang dapat berimplikasi pada keterbatasan dalam menyampaikan pendapat atau menanggapi instruksi atasan. Sebaliknya, 19,8% pegawai berada dalam kategori kecemasan rendah, yang menunjukkan bahwa lebih nyaman dalam berkomunikasi dengan atasan.

Menariknya, terdapat 4,5% pegawai yang mengalami kecemasan sangat rendah, yang dapat diinterpretasikan sebagai pegawai yang sangat percaya diri atau sudah terbiasa dalam interaksi profesional dengan atasan. Namun, ada juga 4,5% pegawai dengan kecemasan sangat tinggi, yang dalam literatur komunikasi sering dikaitkan dengan komunikasi tertutup, ketidaknyamanan, atau bahkan penghindaran dalam berinteraksi dengan otoritas (McCroskey, 2017).

Temuan ini sejalan dengan teori McCroskey (2017) menyatakan bahwa kecemasan komunikasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja. Selain itu, teori dari Richmond & McCroskey (2022) menunjukkan bahwa kecemasan komunikasi dapat memengaruhi persepsi individu terhadap hierarki organisasi, di mana pegawai yang memiliki kecemasan tinggi cenderung menghindari komunikasi langsung dengan atasan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Spitzberg & Cupach, (2011) bahwa kecemasan komunikasi menurunkan kompetensi komunikasi interpersonal di lingkungan birokrasi. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecemasan komunikasi pegawai dengan atasan bukan hanya sekadar fenomena individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural dalam birokrasi.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi berdasarkan faktor demografi (usia, pendidikan, dan pengalaman kerja), dilakukan uji ANOVA. Tabel berikut menyajikan hasil perbandingan berdasarkan kategori demografi.

Tabel 5. Perbandingan Berdasarkan Demografi

Kategori Demografi	Kepercayaan Diri Rata-rata	Kecemasan Komunikasi Rata-rata	Uji (ANOVA)	Signifikansi
Usia				
20-30 Tahun	3,5	3,2	$p > 0,05$	
31-40 Tahun	3,7	3,1	$p > 0,05$	
41 Tahun ke atas	3,8	3,0	$p > 0,05$	
Pendidikan				
SMA / D3	3,2	3,4	$p < 0,05$	

Kategori Demografi	Kepercayaan Diri Rata-rata	Kecemasan Komunikasi Rata-rata	Uji (ANOVA)	Signifikansi
S1 / S2	4,0	3,1		$p < 0,05$
Pengalaman Kerja				
< 5 Tahun	3,0	3,6		$p < 0,05$
5-10 Tahun	3,6	3,2		$p > 0,05$
> 10 Tahun	4,1	2,9		$p < 0,05$

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor demografi berperan dalam membentuk tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pegawai.

1. Usia dan Kepercayaan Diri serta Kecemasan Komunikasi

Uji ANOVA menunjukkan bahwa perbedaan tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi berdasarkan usia tidak signifikan secara statistik ($p > 0,05$). Walaupun pegawai berusia lebih tua cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi ($M = 3,8$ untuk usia 41 tahun ke atas) dibandingkan pegawai berusia lebih muda ($M = 3,5$ pada usia 20-30 tahun), hasil ini belum cukup kuat untuk menyatakan adanya perbedaan signifikan. Begitu pula dengan kecemasan komunikasi, yang cenderung lebih rendah pada kelompok usia yang lebih tua ($M = 3,0$) dibandingkan kelompok usia yang lebih muda ($M = 3,2$). Hasil ini sejalan dengan penelitian Berryhill & Smith (2021) yang menunjukkan bahwa pengalaman dan kedewasaan dapat meningkatkan kepercayaan diri, namun tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap kecemasan komunikasi.

2. Pendidikan dan Kepercayaan Diri serta Kecemasan Komunikasi

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi ($p < 0,05$). Pegawai dengan pendidikan lebih tinggi (S1/S2) memiliki tingkat kepercayaan diri lebih tinggi ($M = 4,0$) dibandingkan mereka dengan pendidikan SMA/D3 ($M = 3,2$). Sebaliknya, pegawai dengan pendidikan lebih rendah mengalami kecemasan komunikasi yang lebih tinggi ($M = 3,4$) dibandingkan mereka yang memiliki pendidikan lebih tinggi ($M = 3,1$). Temuan ini mendukung teori komunikasi interpersonal McCroskey (2017) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan dapat meningkatkan keterampilan komunikasi dan kepercayaan diri dalam interaksi profesional.

3. Pengalaman Kerja dan Kepercayaan Diri serta Kecemasan Komunikasi: Analisis pengalaman kerja

menunjukkan hasil yang signifikan ($p < 0,05$) dalam memengaruhi kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi. Pegawai dengan pengalaman lebih dari 10 tahun memiliki tingkat kepercayaan diri tertinggi ($M = 4,1$) dan kecemasan komunikasi terendah ($M = 2,9$). Sebaliknya, pegawai dengan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih rendah ($M = 3,0$) serta kecemasan komunikasi yang lebih tinggi ($M = 3,6$). Hasil ini mendukung Bandura, (Hamdi, 2016) tentang efikasi diri, di mana pengalaman kerja yang lebih lama memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik dan mengurangi kecemasan dalam berinteraksi dengan atasan.

Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa pengalaman dan pendidikan merupakan faktor penting dalam membentuk kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pegawai. Namun, faktor usia tidak menunjukkan hubungan yang signifikan, yang mungkin dipengaruhi oleh variabel lain seperti lingkungan kerja atau gaya kepemimpinan di instansi tersebut.

Berikutnya untuk menguji hubungan antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi pegawai dengan atasan, dilakukan analisis korelasi Pearson. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien korelasi $r = -0,43$ dengan $p < 0,05$, yang berarti terdapat hubungan sedang negatif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin tinggi kepercayaan diri pegawai, semakin rendah tingkat kecemasan komunikasi mereka, dan sebaliknya.

Tabel 6. Interpretasi Koefisien Korelasi Pearson

Nilai Korelasi (r)	Interpretasi Hubungan
0,10 – 0,29	Hubungan Lemah
0,30 – 0,49	Hubungan Sedang
0,50 – 1,00	Hubungan Kuat

Berdasarkan tabel di atas, nilai korelasi -0,43 masuk dalam kategori hubungan sedang negatif. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi cenderung mengalami kecemasan komunikasi yang lebih rendah dalam interaksi dengan atasan mereka. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepercayaan diri yang rendah lebih rentan mengalami kecemasan komunikasi yang lebih tinggi.

Temuan ini sejalan dengan teori McCroskey (2017) mengenai communication apprehension, yang menyatakan bahwa individu dengan kepercayaan diri tinggi lebih mampu mengelola kecemasan dalam komunikasi, sehingga lebih efektif dalam menyampaikan pendapatnya di lingkungan kerja. Selain itu, Bandura, (Hamdi, 2016) tentang efikasi diri juga mendukung hasil ini, di mana individu dengan kepercayaan diri tinggi memiliki keyakinan yang lebih besar dalam menghadapi situasi komunikasi yang menantang, sehingga mengurangi kecemasan yang mereka rasakan.

Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Garaika & Margahana (2019) yang menemukan korelasi negatif antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi di lingkungan birokrasi. Studi tersebut menekankan bahwa intervensi berbasis peningkatan kepercayaan diri, seperti pelatihan komunikasi interpersonal, dapat membantu mengurangi kecemasan komunikasi pegawai. Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi dapat mempertimbangkan strategi penguatan kepercayaan diri pegawai untuk mengurangi kecemasan komunikasi. Pelatihan keterampilan komunikasi, coaching, serta penguatan mental dan psikologis dapat menjadi langkah yang efektif untuk meningkatkan interaksi yang lebih lancar dan produktif antara pegawai dan atasan.

Pembahasan

Kepercayaan diri pegawai

Kepercayaan diri merupakan faktor psikologis yang memainkan peran krusial dalam efektivitas komunikasi di lingkungan kerja. Menurut Bandura (Hamdi, 2016), kepercayaan diri dipengaruhi oleh self-efficacy, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan atau situasi tertentu. Pegawai dengan kepercayaan diri tinggi cenderung lebih berani mengungkapkan pendapat, mengambil inisiatif, dan lebih optimis menghadapi tantangan (X. Liu et al., 2019).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (51,9%) memiliki tingkat kepercayaan diri sedang, sementara 29,3% memiliki kepercayaan diri tinggi. Kepercayaan diri yang lebih tinggi ditemukan pada pegawai dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun dan tingkat pendidikan S1/S2, dibandingkan dengan mereka yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun serta berpendidikan SMA/D3 ($p < 0,05$). Hal ini sejalan dengan penelitian Ozdemir & Papi (2022), yang menyatakan bahwa pengalaman dan pendidikan berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri.

Selain faktor individu, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh signifikan. Gottlieb et al. (2022) menekankan bahwa lingkungan kerja yang suportif dapat meningkatkan kepercayaan diri melalui dukungan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. Dalam konteks komunikasi dengan atasan, pegawai dengan kepercayaan diri tinggi lebih mampu mengekspresikan ide secara efektif, sedangkan mereka yang memiliki kepercayaan diri rendah cenderung lebih pasif dan ragu-ragu (Charness et al., 2018). Hasil penelitian ini mendukung temuan tersebut, di mana pegawai dengan kepercayaan diri rendah mengalami kecemasan komunikasi yang lebih tinggi ($r = -0,43$, $p < 0,05$).

Dalam konteks organisasi, teori Uncertainty Reduction Theory (Berger, Charles R. Calabrese, 2022) menjelaskan bahwa individu cenderung merasa lebih percaya diri dalam komunikasi jika mereka memiliki pengalaman dan informasi yang cukup mengenai atasan serta pola komunikasi di organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai lebih percaya diri dalam menyampaikan pendapat kepada atasan.

Sebagai implikasi kebijakan, Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi dapat mempertimbangkan program pelatihan keterampilan komunikasi dan penguatan self-efficacy untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai. Selain itu, strategi seperti mentoring dari pegawai senior kepada pegawai baru juga dapat diterapkan untuk membantu membangun rasa percaya diri dalam komunikasi formal dengan atasan.

Kecemasan komunikasi

Kecemasan komunikasi merupakan kondisi psikologis yang muncul dalam interaksi interpersonal, terutama dalam situasi formal atau dengan individu yang memiliki status lebih tinggi. McCroskey (2017) mendefinisikan communication apprehension sebagai kecenderungan individu mengalami ketegangan dalam komunikasi, yang dapat menghambat efektivitas interaksi.

Studi W. Liu et al (2018) menemukan bahwa kecemasan komunikasi lebih sering terjadi dalam interaksi vertikal, seperti antara pegawai dan atasan. Hal ini disebabkan oleh perbedaan status dan hierarki yang membuat pegawai merasa terintimidasi atau takut membuat kesalahan dalam komunikasi. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan tersebut, di mana sebagian besar pegawai memiliki tingkat kecemasan komunikasi sedang (50,8%), sementara 20,3% mengalami kecemasan tinggi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kecemasan komunikasi adalah pengalaman kerja. Barnett et al (2021) menyatakan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja lebih sedikit cenderung mengalami kecemasan komunikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lebih berpengalaman. Pernyataan tersebut selaras dengan temuan hasil penelitian ini dimana pegawai dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun memiliki tingkat kecemasan komunikasi yang lebih rendah dibandingkan pegawai dengan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun ($p < 0,05$).

Menurut teori Anxiety/Uncertainty Management (Gudykunst, 2021), individu cenderung mengalami kecemasan komunikasi jika merasa kurang yakin terhadap respons yang akan diberikan oleh lawan bicara. Dalam konteks organisasi, pegawai yang merasa bahwa atasan mereka terbuka, mendukung, dan responsif akan memiliki tingkat kecemasan komunikasi yang lebih rendah Presbitero & Attar (2018). Sebaliknya, pegawai yang menganggap atasan mereka otoriter atau sulit didekati lebih rentan mengalami kecemasan komunikasi. Zhao et al (2021) juga menemukan bahwa pegawai dengan status yang lebih rendah cenderung lebih berhati-hati dalam komunikasi dengan atasan karena adanya kekhawatiran akan konsekuensi negatif, seperti kritik atau sanksi.

Hubungan Kepercayaan Diri dan Kecemasan Komunikasi

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan adanya hubungan negatif sedang antara kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi ($r = -0,43$, $p < 0,05$). Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi Pearson, nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan diri pegawai, semakin rendah tingkat kecemasan komunikasi mereka, dan sebaliknya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Archbell & Coplan (2022), yang menemukan bahwa individu dengan kepercayaan diri tinggi memiliki kecemasan komunikasi yang lebih rendah karena lebih mampu mengelola interaksi secara efektif. Bandura (Hamdi, 2016) juga menekankan bahwa individu dengan self-efficacy tinggi lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, termasuk komunikasi formal. Selain itu, penelitian Labrague et al. (2019) mengungkapkan bahwa kepercayaan diri dalam komunikasi dapat ditingkatkan melalui latihan berkelanjutan dan paparan terhadap situasi komunikasi yang lebih sering.

Dukungan lingkungan kerja juga memainkan peran penting. Zou et al. (2019) menekankan bahwa program pelatihan komunikasi dapat membantu pegawai mengembangkan keterampilan berbicara dan mengurangi kecemasan komunikasi.

Dalam perspektif komunikasi organisasi, teori Leader-Member Exchange (LMX) Graen & Uhl-Bien, (2023) menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berbasis kepercayaan dan komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Pegawai yang memiliki hubungan baik dengan atasan cenderung merasa lebih nyaman dalam komunikasi, sehingga kecemasan komunikasi mereka lebih rendah.

Sebagai implikasi praktis, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai melalui pelatihan komunikasi, mentoring, dan coaching dari pegawai senior atau atasan berpengalaman. Atasan yang lebih terbuka dan memberi umpan balik konstruktif dapat membantu pegawai merasa nyaman berinteraksi. Selain itu, kebijakan yang mendukung kebebasan berpendapat tanpa takut konsekuensi negatif dapat meningkatkan efektivitas komunikasi. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai tetapi juga mengurangi kecemasan komunikasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Namun, penelitian ini terbatas pada satu instansi dengan pendekatan kuantitatif, sehingga generalisasinya masih terbatas. Studi lanjutan dapat memperluas cakupan ke berbagai instansi dan sektor untuk memperoleh gambaran lebih komprehensif mengenai hubungan kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi dalam birokrasi pemerintahan.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepercayaan diri memiliki hubungan negatif dengan kecemasan komunikasi pegawai dalam interaksi dengan atasan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi cenderung mengalami kecemasan komunikasi yang lebih rendah. Selain itu, faktor pendidikan dan pengalaman kerja terbukti berkontribusi terhadap tingkat kepercayaan diri dan kecemasan komunikasi, sementara faktor usia tidak berpengaruh signifikan. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan perlunya strategi organisasi yang mendukung pengembangan kepercayaan diri pegawai untuk mengurangi kecemasan komunikasi. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi direkomendasikan untuk mengimplementasikan program pelatihan komunikasi yang berfokus pada keterampilan berbicara, komunikasi asertif, serta strategi manajemen kecemasan. Selain itu, mentoring oleh pegawai senior dapat menjadi pendekatan efektif dalam membimbing pegawai baru dalam menghadapi komunikasi dengan atasan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan suportif, instansi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi serta produktivitas pegawai secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamrani, M. H., Alammari, K. A., Alqahtani, S. S., & Salem, O. A. (2018). Comparing the Effects of Simulation-Based and Traditional Teaching Methods on the Critical Thinking Abilities and Self-Confidence of Nursing Students. *Journal of Nursing Research*, 26(3), 152–157. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000231>
- Archbell, K. A., & Coplan, R. J. (2022). Too Anxious to Talk: Social Anxiety, Academic Communication, and Students' Experiences in Higher Education. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 30(4), 273–286. <https://doi.org/10.1177/10634266211060079>
- Barnett, M. D., Maciel, I. V., Johnson, D. M., & Ciepluch, I. (2021). Social Anxiety and Perceived Social Support: Gender Differences and the Mediating Role of Communication Styles. *Psychological Reports*,

- 228 *Analisis Hubungan Kepercayaan Diri dan Kecemasan Komunikasi Pegawai dengan Atasan di Lingkungan Birokrasi Dinas Pendidikan - Muhamad Hamdi*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i1.7965>
- 124(1), 70–87. <https://doi.org/10.1177/0033294119900975>
- Berger, Charles R. Calabrese, R. J. (2022). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
- Berryhill, M. B., & Smith, J. (2021). College Student Chaotically-Disengaged Family Functioning, Depression, and Anxiety: The Indirect Effects of Positive Family Communication and Self-Compassion. In *Marriage and Family Review* (Vol. 57, Nomor 1, hal. 1–23). <https://doi.org/10.1080/01494929.2020.1740373>
- Bianchi, D., Lonigro, A., Baiocco, R., Baumgartner, E., & Laghi, F. (2020). Social Anxiety and Peer Communication Quality During Adolescence: The Interaction of Social Avoidance, Empathic Concern and Perspective Taking. *Child and Youth Care Forum*, 49(6), 853–876. <https://doi.org/10.1007/s10566-020-09562-5>
- Boudreau, C., Macintyre, P. D., & Dewaele, J. M. (2018). Enjoyment and anxiety in second language communication: An idiodynamic approach. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 8(1), 149–170. <https://doi.org/10.14746/ssl.t.2018.8.1.7>
- Charness, G., Rustichini, A., & van de Ven, J. (2018). Self-confidence and strategic behavior. *Experimental Economics*, 21(1), 72–98. <https://doi.org/10.1007/s10683-017-9526-3>
- Chuang, Y. H., Lai, F. C., Chang, C. C., & Wan, H. T. (2018). Effects of a skill demonstration video delivered by smartphone on facilitating nursing students' skill competencies and self-confidence: A randomized controlled trial study. *Nurse Education Today*, 66, 63–68. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.03.027>
- Creswell, J. W. (2014). The Selection of a Research Approach. In *Research Design*. Sage. <https://doi.org/45593:01>
- Draper, E. J., Hillen, M. A., Moors, M., Ket, J. C. F., van Laarhoven, H. W. M., & Henselmans, I. (2019). Relationship between physicians' death anxiety and medical communication and decision-making: A systematic review. In *Patient Education and Counseling* (Vol. 102, Nomor 2, hal. 266–274). <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.09.019>
- Garaika, & Margahana, H. (2019). Self efficacy, self personality and self confidence on entrepreneurial intention: Study on young enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1).
- Gharibi, A. (2020). Repeated Simulation Experience on Self-Confidence, Critical Thinking, and Competence of Nurses and Nursing Students—An Integrative Review. In *SAGE Open Nursing* (Vol. 6). <https://doi.org/10.1177/2377960820927377>
- Gottlieb, M., Chan, T. M., Zaver, F., & Ellaway, R. (2022). Confidence-competence alignment and the role of self-confidence in medical education: A conceptual review. *Medical Education*, 56(1), 37–47. <https://doi.org/10.1111/medu.14592>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (2023). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gudykunst, W. B. (2021). An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication. *Theorizing about intercultural communication*, 281–323.
- Hamdi, M. (2016). *Teori Kepribadian Sebuah Pengantar* (1 ed.). Al-Fabeta.
- Han, R., & Xu, J. (2020). A comparative study of the role of interpersonal communication, traditional media and social media in pro-environmental behavior: A China-based study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061883>
- Hargie, O. (2021). Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice. In *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781003182269>

- 229 *Analisis Hubungan Kepercayaan Diri dan Kecemasan Komunikasi Pegawai dengan Atasan di Lingkungan Birokrasi Dinas Pendidikan - Muhamad Hamdi*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i1.7965>
- Herbst, T. H. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Knobloch, L. K., Knobloch-Fedders, L. M., & Yorgason, J. B. (2018). Communication of military couples during deployment predicting generalized anxiety upon reunion. *Journal of Family Psychology*, 32(1), 12–21. <https://doi.org/10.1037/fam0000344>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Bowling, A. M., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2019). High-fidelity simulation and nursing students' anxiety and self-confidence: A systematic review. *Nursing Forum*, 54(3), 358–368. <https://doi.org/10.1111/nuf.12337>
- Lailatussa'diyah, A. L. (2014). HUBUNGAN ANTARA KEPERCAYAAN DIRI DENGAN KECEMASAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL PADA SISWA KELAS VII DI SMP NEGERI 15 YOGYAKARTA TAHUN AJARAN 2013/2014. In *Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Landrum, B. (2020). Examining students' confidence to learn online, self-regulation skills and perceptions of satisfaction and usefulness of online classes. *Online Learning Journal*, 24(3), 128–146. <https://doi.org/10.24059/olj.v24i3.2066>
- Liu, W., Zhang, H., Chen, X., & Yu, S. (2018). Managing consensus and self-confidence in multiplicative preference relations in group decision making. *Knowledge-Based Systems*, 162, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.05.031>
- Liu, X., Xu, Y., & Herrera, F. (2019). Consensus model for large-scale group decision making based on fuzzy preference relation with self-confidence: Detecting and managing overconfidence behaviors. *Information Fusion*, 52, 245–256. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.03.001>
- Malureanu, A., Panisoara, G., & Lazar, I. (2021). The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126633>
- McCroskey, J. C. (2017). The Communication Apprehension Perspective. In J. C. Daly, J. A., & McCroskey (Ed.), *Graduate CVs and Covering Letters* (hal. 35–51). SAGE Publications. https://doi.org/10.1057/978-1-137-60627-3_5
- Möbius, M. M., Niederle, M., Niehaus, P., & Rosenblat, T. S. (2022). Managing Self-Confidence: Theory and Experimental Evidence. *Management Science*, 68(11), 7793–77817. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4294>
- Ok, E., Kutlu, F. Y., & Ates, E. (2020). The Effect of Standardized Patient Simulation Prior to Mental Health Rotation on Nursing Students' Anxiety and Communication Skills. *Issues in Mental Health Nursing*, 41(3), 251–255. <https://doi.org/10.1080/01612840.2019.1642427>
- Ozdemir, E., & Papi, M. (2022). Mindsets as sources of L2 speaking anxiety and self-confidence: the case of international teaching assistants in the U.S. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 16(3), 234–248. <https://doi.org/10.1080/17501229.2021.1907750>
- Petrocchi, S., Iannello, P., Lecciso, F., Levante, A., Antonietti, A., & Schulz, P. J. (2019). Interpersonal trust in doctor-patient relation: Evidence from dyadic analysis and association with quality of dyadic communication. *Social Science and Medicine*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112391>
- Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.004>
- Rainey, G. H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*.
- Rasimin dan Muhamad Hamdi. (2018). *Bimbingan dan Konseling Kelompok* (B. S. Fatmawati (ed.)). Bumi Aksara.

- 230 *Analisis Hubungan Kepercayaan Diri dan Kecemasan Komunikasi Pegawai dengan Atasan di Lingkungan Birokrasi Dinas Pendidikan - Muhamad Hamdi*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i1.7965>
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Hickson III, M. L. (2022). *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations (7th Edition)*.
- Rouault, M., Dayan, P., & Fleming, S. M. (2019). Forming global estimates of self-performance from local confidence. *Nature Communications*, *10*(1). <https://doi.org/10.1038/s41467-019-09075-3>
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2011). *Interpersonal Communication Competence". Handbook of Interpersonal Communication*. 375–406.
- Stortenbeker, I. A., Houwen, J., Lucassen, P. L. B. J., Stappers, H. W., Assendelft, W. J. J., van Dulmen, S., olde Hartman, T. C., & Das, E. (2018). Quantifying positive communication: Doctor's language and patient anxiety in primary care consultations. *Patient Education and Counseling*, *101*(9), 1577–1584. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.05.002>
- Sugiyono. (2009). *METODOLOGI PENDIDIKAN*.
- Sutja, A. (2017). *Penulisan Skripsi Untuk Prodi Bimbingan Dan Konseling*.
- Wang, H., Safer, D. L., Cosentino, M., Cooper, R., Van Susteren, L., Coren, E., Nosek, G., Lertzman, R., & Sutton, S. (2023). Coping with eco-anxiety: An interdisciplinary perspective for collective learning and strategic communication. *Journal of Climate Change and Health*, *9*. <https://doi.org/10.1016/j.joclim.2023.100211>
- Wittenberg, E., Kerr, A. M., & Goldsmith, J. (2021). Exploring Family Caregiver Communication Difficulties and Caregiver Quality of Life and Anxiety. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, *38*(2), 147–153. <https://doi.org/10.1177/1049909120935371>
- Xie, F., & Derakhshan, A. (2021). A Conceptual Review of Positive Teacher Interpersonal Communication Behaviors in the Instructional Context. *Frontiers in Psychology*, *12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708490>
- Xu, S., Yang, H. H., MacLeod, J., & Zhu, S. (2019). Interpersonal communication competence and digital citizenship among pre-service teachers in China's teacher preparation programs. *Journal of Moral Education*, *48*(2), 179–198. <https://doi.org/10.1080/03057240.2018.1458605>
- Xu, Y., Zhang, J., & Deng, G. (2022). Enhancing customer satisfaction with chatbots: The influence of communication styles and consumer attachment anxiety. *Frontiers in Psychology*, *13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902782>
- Zapko, K. A., Ferranto, M. L. G., Blasiman, R., & Shelestak, D. (2018). Evaluating best educational practices, student satisfaction, and self-confidence in simulation: A descriptive study. *Nurse Education Today*, *60*, 28–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.09.006>
- Zhao, Y., Segalowitz, N., Voloshyn, A., Chamoux, E., & Ryder, A. G. (2021). Language Barriers to Healthcare for Linguistic Minorities: The Case of Second Language-specific Health Communication Anxiety. *Health Communication*, *36*(3), 334–346. <https://doi.org/10.1080/10410236.2019.1692488>
- Zhou, M., Zheng, Y. Q., Chen, Y. W., Cheng, B. Y., Herrera-Viedma, E., & Wu, J. (2023). A large-scale group consensus reaching approach considering self-confidence with two-tuple linguistic trust/distrust relationship and its application in life cycle sustainability assessment. *Information Fusion*, *94*, 181–199. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2023.01.026>
- Zou, Y., Yu, Z., Liu, X., Kumar, B. V. K. V., & Wang, J. (2019). Confidence regularized self-training. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Computer Vision* (Vol. 2019-Octob, hal. 5981–5990). <https://doi.org/10.1109/ICCV.2019.00608>