

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem kesehatan nasional merupakan suatu tatanan yang mencerminkan upaya Bangsa Indonesia untuk meningkatkan kemampuannya mencapai derajat kesehatan yang optimal sebagai perwujudan kesejahteraan umum seperti yang dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945. Pembangunan kesehatan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk hidup sehat, sehingga masyarakat dapat mencapai derajat kesehatan terbaik. Tingkat kesehatan masyarakat suatu negara dapat dipengaruhi oleh adanya fasilitas layanan kesehatan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan, fasilitas pelayanan kesehatan merujuk pada tempat dan/atau alat yang digunakan untuk memberikan layanan kesehatan kepada individu maupun kelompok masyarakat. Pembangunan kesehatan yang sukses sangat penting untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusia Indonesia sebagai komponen kesejahteraan umum. Salah satu usaha pelaksanaannya adalah dengan menyediakan pelayanan kesehatan yang lebih luas dan lebih merata bagi seluruh masyarakat yang pelaksanaannya dilakukan oleh Puskesmas. Saat ini, puskesmas telah didirikan hampir di seluruh pelosok tanah air. Dan untuk menjangkau seluruh wilayah kerjanya, puskesmas kemudian diperkuat dengan puskesmas pembantu, Poskesdes, dan Puskesmas Keliling.

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2019 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat, dijelaskan bahwa Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya. Tugas puskesmas adalah melaksanakan kebijakan kesehatan untuk mencapai tujuan Pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya.

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Aralle terletak di Kelurahan Aralle Kecamatan Aralle, Kabupaten Mamasa, Provinsi Sulawesi Barat. Sebagaimana tujuan pelayanan kesehatan oleh puskesmas secara umum, pelayanan kesehatan di Puskesmas Aralle bertujuan untuk meningkatkan derajat kesehatan penduduk di wilayah kerjanya dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan kesehatan nasional. Puskesmas Aralle dianggap telah memenuhi Standar Nasional Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP). Ini dibuktikan dengan keberhasilan Puskesmas Aralle meraih Sertifikat Akreditasi Paripurna dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia pada tahun 2023. Tingkat kelulusan akreditasi paripurna merupakan representasi dari FKTP yang mampu memberikan pelayanan kesehatan bermutu. Sertifikat akreditasi ini berlaku sejak 9 Desember 2023 hingga 9 Desember 2028.

Akreditasi Puskesmas sendiri merupakan pengakuan yang diberikan kepada Puskesmas oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi yang telah ditetapkan oleh Menteri Kesehatan. Pengakuan ini diberikan setelah Puskesmas dinilai telah

memenuhi standar pelayanan yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan (Health, 2023). Proses akreditasi ini menjadi landasan penting dalam menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan Puskesmas secara berkelanjutan. Dengan akreditasi, masyarakat dapat memiliki kepercayaan lebih dalam kualitas pelayanan yang mereka terima. Secara umum, akreditasi Puskesmas di Indonesia diatur oleh Kementerian Kesehatan melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/165/2023 tentang Standar Akreditasi Puskesmas. Standar ini mencakup lima kelompok utama yaitu (1) Kepemimpinan dan manajemen puskesmas (2) Penyelenggaraan upaya kesehatan masyarakat yang berorientasi pada upaya promotif dan preventif (3) Penyelenggaraan upaya kesehatan perseorangan, laboratorium, dan kefarmasian (4) Program prioritas nasional (5) Peningkatan mutu puskesmas.

Puskesmas yang telah terakreditasi akan diberikan predikat berdasarkan pencapaian nilai tertentu, yakni tidak terakreditasi, terakreditasi dasar, terakreditasi madya, terakreditasi utama, dan terakreditasi paripurna. Setiap bagian memiliki berbagai bab yang lebih mendalam, masing-masing dengan elemen penilaian yang berbeda. Keseluruhan jumlah elemen penilaian yang harus dinilai adalah 772 elemen. Cara penilaian sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 46 Tahun 2015 telah ditetapkan secara rinci (Ahli, 2023).

Oleh karena itu, untuk terselenggaranya upaya kesehatan bermutu bagi masyarakat di wilayah kerjanya, maka tim manajemen puskesmas harus mampu bekerja dengan baik dan profesional, dibawah koordinasi dan supervisi kepala Puskesmas yang menjalankan fungsi kepemimpinannya yang baik dan tepat sesuai situasi dan kondisi. Kinerja Puskesmas yang bermutu, mendukung tercapainya sasaran dan tujuan penyelenggaraan upaya kesehatan di Puskesmas.

Di Kabupaten Mamasa, terdapat 18 unit puskesmas yang beroperasi di berbagai kecamatan. Dari jumlah tersebut, 5 puskesmas telah meraih akreditasi paripurna, termasuk Puskesmas Aralle. Selain itu, 9 puskesmas memperoleh akreditasi utama, sedangkan 4 puskesmas lainnya mendapatkan akreditasi madya. Tabel berikut menunjukkan akreditasi puskesmas tiap kecamatan di Kabupaten Mamasa:

Tabel 1. 1 Akreditasi puskesmas di Kabupaten Mamasa 2023

No	Puskesmas	Kecamatan	Akreditasi
1	Mamasa	Mamasa	Utama
2	Sesena Padang	Sesena Padang	Utama
3	Tawalian	Tawalian	Madya
4	Balla	Balla	Utama
5	Malabo	Tandu Kalua	Utama
6	Sumarorong	Sumarorong	Utama
7	Messawa	Messawa	Paripurna
8	Mambi	Mambi	Utama
9	Aralle	Aralle	Paripurna
10	Bambang	Bambang	Madya
11	Mehalaan	Mehalaan	Madya
12	Rantebulahan Timur	Rantebulahan Timur	Utama
13	Tabulahan	Tabulahan	Paripurna
14	Buntu Malangka	Buntu Malangka	Utama
15	Nosu	Nosu	Paripurna
16	Pana	Pana	Paripurna
17	Tabang	Tabang	Utama
18	Salutambun	Buntu Malangka	Madya

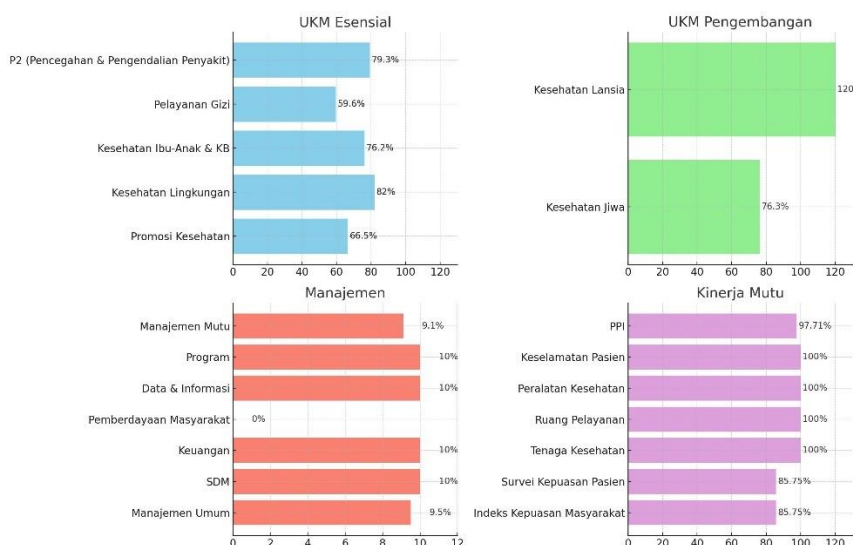
Sebagai salah satu puskesmas dengan prestasi unggul yang berhasil memperoleh akreditasi tertinggi dari kementerian kesehatan, Puskesmas Aralle telah mencatat berbagai pencapaian penting dalam beberapa tahun terakhir yang menunjukkan kualitas pelayanan dan pengelolannya. Berikut adalah daftar penghargaan yang telah diraih oleh Puskesmas Aralle dalam lingkup Kabupaten Mamasa:

Tabel 1. 2 Penghargaan Puskesmas Aralle

No	Jenis Penghargaan	Tahun
1	Pengelola obat kefarmasian terbaik di Kabupaten Mamasa	2022
2	Pengelola Instalasi farmasi Puskesmas terbaik dalam lingkup Dinas Kabupaten Mamasa	2023
3	Terbaik pertama penanganan program TBC dengan cakupan dan penemuan kasus TBC tingkat Kabupaten Mamasa	2022
4	Terbaik ketiga bidang penanggulangan penyakit menular tuberkulosis dalam pelacakan dan investigasi kontak TBC di wilayah kerja Puskesmas Aralle	2023
5	Terbaik ketiga pelaksanaan program imunisasi di puskesmas Tingkat Kabupaten Mamasa	2023

Atas pencapaian dan berbagai penghargaan yang diperoleh tersebut, Puskesmas Aralle telah menunjukkan kinerja yang unggul dengan sinergi yang kuat antara pimpinan dan staf. Oleh karena itu, dengan mengeksplorasi pola komunikasi interpersonal di Puskesmas Aralle, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi puskesmas lain di Kabupaten Mamasa dalam meningkatkan kinerja mereka.

Meskipun Puskesmas Aralle telah dianggap memenuhi standar akreditasi paripurna, namun berdasarkan data hasil kinerja Puskesmas Aralle tahun 2023, capaian kinerja dalam berbagai aspek pelayanan kesehatan masih menunjukkan adanya tantangan yang perlu dibenahi. Pada Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) Esensial, rata-rata capaian kinerja hanya mencapai 72,72% dan dikategorikan kurang. Dari lima komponen UKM Esensial, capaian tertinggi terdapat pada upaya kesehatan lingkungan dengan nilai 82% (kategori cukup), sementara capaian terendah terdapat pada upaya pelayanan gizi yang hanya mencapai 59,6% (kategori kurang). Adapun untuk UKM Pengembangan, kinerja secara umum berada dalam kategori rendah, dengan rata-rata capaian hanya 25%. Capaian tertinggi justru berada pada upaya kesehatan lansia dengan nilai 120,2% (kategori baik), sementara sebagian besar komponen lainnya belum menunjukkan hasil yang signifikan. Dalam aspek manajemen, nilai rata-rata mencapai 8, yang termasuk kategori cukup. Meskipun beberapa aspek seperti manajemen SDM, keuangan, data, dan mutu sudah masuk kategori baik, masih terdapat kelemahan pada manajemen pemberdayaan masyarakat dan program yang masing-masing tergolong kurang. Di sisi lain, kinerja mutu pelayanan menunjukkan hasil yang sangat baik dengan capaian rata-rata sebesar 96%, dimana hampir seluruh standar mutu seperti fasilitas, tenaga, dan peralatan mencapai nilai 100%. Namun, aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah indeks dan survei kepuasan masyarakat yang masing-masing hanya berada pada angka 85,75% dan tergolong cukup. Temuan ini menunjukkan pentingnya peningkatan koordinasi dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan staf, guna mendukung kinerja layanan kesehatan secara keseluruhan.



Gambar 1. 1 Hasil kinerja pelayanan kesehatan Puskesmas Aralle 2023
Sumber: dokumen Hasil PKP Aralle Tahun 2023

Pimpinan atau pemimpin menurut Hersey dan Blanchard adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi (Hutahaeen, 2021).

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan memengaruhi orang lain dalam hal bekerja. Dalam sebuah kelompok terdapat dua peran utama yaitu orang yang memberikan tugas (pimpinan), dan orang yang menerima tugas (staf). Pimpinan dan staf memiliki peran yang saling melengkapi dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pimpinan berperan sebagai pengarah, pengambil keputusan strategis, dan motivator yang memastikan visi dan misi organisasi terwujud. Pimpinan juga bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan, mengelola sumber daya, dan membangun budaya kerja yang positif. Sementara itu, staf menjadi pelaksana operasional yang menjalankan tugas-tugas sesuai arahan pimpinan, menyumbangkan keahlian, dan memastikan aktivitas sehari-hari berjalan lancar.

Staf adalah sekelompok individu yang bekerja di dalam suatu organisasi atau institusi dengan tanggung jawab tertentu untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut. Agar memperoleh hasil kerja yang optimal, kerja sama yang baik antara pimpinan dan staf sangat penting. Kolaborasi yang tepat dapat mendukung kinerja mereka sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Paterson menjelaskan pengertian kinerja sebagai penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan (Uno & Lamatenggo, 2022). Strategi komunikasi mengambil peran penting dalam mendukung kinerja organisasi. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dipahami dengan baik oleh seluruh anggota. Hal ini memungkinkan staf untuk mengetahui peran mereka masing-masing dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan.

Komunikasi adalah suatu interaksi atau sebuah proses simbolik yang menginginkan tiap-tiap individu mengatur lingkungannya dan membangun hubungan antar manusia dengan melakukan pertukaran informasi sehingga diharapkan dapat memperkuat sikap dan tingkah laku orang lain (Koesomowidjojo, 2021). Komunikasi sendiri dikenal dalam beberapa tingkatan yaitu komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok dan komunikasi massa. Menurut DeVito, komunikasi interpersonal adalah pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain dengan efek dan umpan balik yang langsung. Jenis komunikasi ini dianggap paling efektif dalam upaya membentuk sikap, pendapat atau perilaku seseorang berhubung sifatnya dialogis (Sitorus, 2020). Melalui komunikasi interpersonal yang efektif, pimpinan dan staf dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Ide-ide dapat dibagikan secara bebas dan konflik dapat diselesaikan secara konstruktif. Ketika pimpinan mendengarkan masukan dari staf dan memberikan umpan balik yang jelas, hubungan kepercayaan dan rasa saling menghormati dapat terbentuk. Dengan membangun komunikasi dua arah yang efektif dan menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan staf, pimpinan dapat memastikan proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif, memperkuat kolaborasi, dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anaqah Farah Balqis (2023) berjudul "Pola Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Staf dalam Meningkatkan Kinerja pada Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi interpersonal antara pimpinan

dan staf dan hambatannya dalam upaya meningkatkan kinerja pada subbagian umum dan kepegawaian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan *purposive sampling* dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan kepustakaan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Nabila Savitri Umran (2020) yang berjudul “Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komunikasi antar pribadi pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Jakarta 2, serta kendala komunikasi yang dihadapi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yaitu melalui observasi, wawancara dan studi pustaka.

Dalam penelitian ini, penulis meneliti tentang Pola Komunikasi Interpersonal Pimpinan Dan Staf Dalam Mendukung Kinerja Di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle Kabupaten Mamasa. Alasan penulis memilih staf dan pimpinan di Puskesmas Aralle sebagai objek penelitian karena berbagai pencapaian dan penghargaan yang telah diraih.

Adapun alasan peneliti memilih untuk meneliti komunikasi interpersonal dalam mendukung kinerja di Puskesmas Aralle adalah karena keberhasilan ini tentunya tidak terlepas dari peran penting pola komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf dalam mendukung kinerja mereka. Oleh karena itu, peneliti ingin memahami bagaimana interaksi komunikasi antara pimpinan dan staf di Puskesmas Aralle dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan yang optimal. Dengan fokus pada komunikasi interpersonal, diharapkan penelitian ini dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan Puskesmas Aralle.

Penelitian tentang “Pola Komunikasi Interpersonal Pimpinan dan Staf dalam Mendukung Kinerja di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle Kabupaten Mamasa” penting dilakukan mengingat komunikasi interpersonal memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Meskipun Puskesmas Aralle telah menunjukkan berbagai pencapaian, hasil evaluasi kinerja menunjukkan masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang pola komunikasi antara pimpinan dan staf, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya penguatan kinerja Puskesmas secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini berfokus pada komunikasi interpersonal dalam konteks organisasi kesehatan masyarakat, yang tentu berbeda dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di sektor pemerintahan dan perbankan. Lokasi penelitian, yaitu di Kecamatan Aralle, Kabupaten Mamasa, juga memberikan konteks yang berbeda dari penelitian sebelumnya yang dilakukan di wilayah perkotaan. Lokasi penelitian yang dipilih tentu memiliki karakteristik geografis, sosial, dan budaya yang unik atau berbeda, yang berpotensi memengaruhi pola komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf. penelitian ini juga menawarkan perspektif baru dengan menggunakan teori yang berbeda dari penelitian sebelumnya yang diharapkan dapat memberikan

pemahaman yang lebih komprehensif terkait topik penelitian. Pendekatan ini diharapkan dapat melengkapi literatur yang ada dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu di bidang komunikasi antar pribadi.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pola komunikasi interpersonal pimpinan dan staf dalam mendukung kinerja di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle?
2. Bagaimana pimpinan dan staf menyelesaikan hambatan komunikasi interpersonal di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pola komunikasi interpersonal dalam mendukung kinerja pimpinan dan staf di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pimpinan dan staf menyelesaikan hambatan komunikasi interpersonal di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle.

2. Kegunaan Penelitian

Mengacu pada pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, manfaat dan hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Kegunaan teoritis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi kalangan akademisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya menjadi acuan dalam penelitian lebih lanjut tentang komunikasi interpersonal.

Kegunaan praktis. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan kinerja pimpinan dan stafnya dan juga menjadi acuan bagi instansi lain untuk membangun komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dan staf demi kemajuan perusahaan. Bagi peneliti, penelitian ini akan memperdalam pemahaman dan pengetahuan khususnya di bidang komunikasi interpersonal di dunia kerja, dan peneliti sekaligus dapat memenuhi persyaratan akademis untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Hasanuddin

D. Kerangka Konseptual

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi terbagi dalam berbagai tingkatan. Secara umum kita mengenal lima tingkatan komunikasi yakni komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, komunikasi publik, dan komunikasi massa. Komunikasi interpersonal sendiri sering disebut sebagai level kedua komunikasi setelah komunikasi intrapersonal. Beberapa pendapat beranggapan bahwa jumlah orang yang terlibat adalah hal yang mutlak menjadi syarat komunikasi interpersonal berlangsung, yaitu terdiri dari dua orang saja (tidak boleh lebih). Pendapat lain beranggapan bahwa komunikasi interpersonal fokusnya pada pesan yang disampaikan atau apa yang dikomunikasikan. Jadi, orang-orang yang melakukan komunikasi bisa 2-3 orang dengan syarat apa yang dibicarakan sifatnya pribadi.

Komunikasi interpersonal secara umum adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka di mana masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut saling memengaruhi persepsi lawan komunikasinya. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang yang mengalami tahap interaksi dan relasi tertentu mulai dari tingkatan akrab sampai tingkat perpisahan dan berulang kembali terus menerus (Anggraini et al., 2022). Mengacu pada komunikasi dengan atau antarindividu, ciri utama dari komunikasi interpersonal adalah bahwa hal itu terjadi antara orang-orang yang mendekati satu sama lain sebagai individu dalam suatu hubungan, baik itu hubungan pribadi/intim maupun hubungan interpersonal/publik. Komunikasi interpersonal sendiri dibangun melalui sejumlah elemen sebagaimana pada komunikasi secara umum. Elemen-elemen tersebut seperti sumber, penerima, pesan, saluran, *encoding*, *decoding*, gangguan (*noise*), umpan balik, dan konteks.

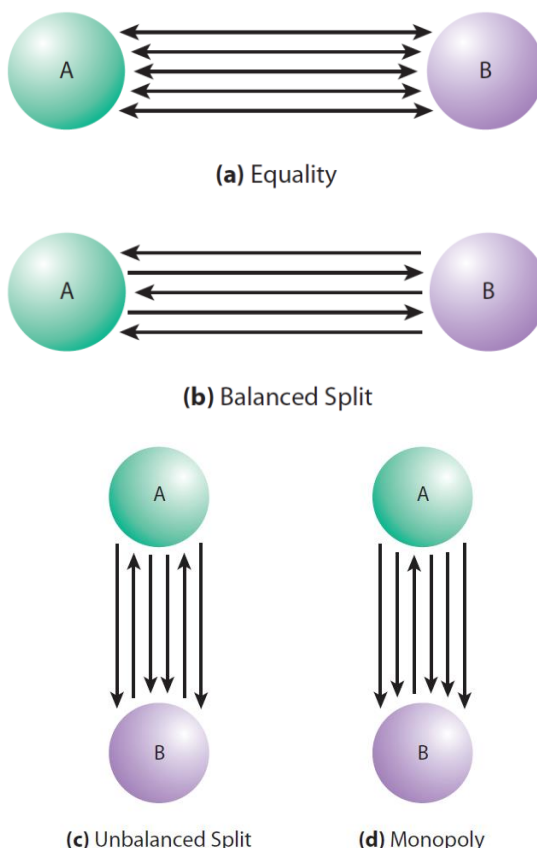
2. Pola Komunikasi Interpersonal

Pola komunikasi interpersonal memainkan peran penting dalam mendukung kinerja individu maupun tim di lingkungan kerja. Dengan pola komunikasi interpersonal yang efektif, dapat memperkuat hubungan interpersonal, membangun kepercayaan, serta memotivasi individu untuk bekerja lebih baik.

Pola komunikasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu pola komunikasi Joseph A. DeVito yang banyak digunakan dalam hubungan keluarga (*family relationship*). Dijelaskan dalam (DeVito, 2016) empat pola komunikasi yang membangun sebuah hubungan interpersonal, sebagai berikut:

Equality Pattern (Pola Kesetaraan). Dalam pola kesetaraan, setiap orang memiliki peran yang setara dalam komunikasi. Artinya, semua orang diberi tingkat kepercayaan yang sama dan terbuka terhadap ide, pendapat, dan keyakinan orang lain. Setiap orang juga berbagi dalam proses mengungkapkan diri secara setara. Komunikasi yang terjadi bersifat terbuka, jujur, langsung, dan tidak dipengaruhi oleh kekuasaan, berbeda dengan hubungan interpersonal lainnya yang sering melibatkan permainan kekuasaan.

Balance Split Pattern (Pola Pembagian Seimbang). Dalam pola pembagian seimbang, hubungan tetap setara, tetapi setiap orang memiliki kekuasaan dalam bidang yang berbeda. Setiap orang dianggap sebagai ahli atau pengambil keputusan dalam area tertentu.



Gambar 1. 2 Pola komunikasi interpersonal
Sumber: (DeVito, 2016)

Unbalanced Split Pattern (Pola Pembagian Tidak Seimbang). Pada pola ini, satu orang mendominasi dan dianggap ahli dalam proses komunikasi. Keahlian ini sering kali dianggap sebagai bentuk kontrol. Jadi, dalam hubungan seperti ini, satu orang secara rutin mengendalikan arah hubungan tersebut. Orang yang mengendalikan lebih banyak berbicara, memberitahu orang lain apa yang harus atau akan dilakukan, memberikan pendapat tanpa banyak meminta balasan, dan sering kali memainkan kekuasaan untuk mempertahankan kontrol. Sebaliknya, orang yang tidak mengendalikan cenderung bertanya, mencari pendapat orang lain, dan meminta orang lain untuk memimpin dalam pengambilan keputusan.

Monopoly Pattern (Pola Monopoli). Dalam hubungan monopoli, satu orang dianggap memiliki kekuasaan penuh. Orang ini lebih sering memberikan perintah atau arahan daripada berbicara secara dua arah. Dia jarang meminta pendapat

orang lain dan selalu menjadi pengambil keputusan terakhir. Dalam hubungan seperti ini, konflik jarang terjadi karena kedua pihak sudah tahu siapa yang berkuasa dan siapa yang akan menang jika ada perselisihan. Namun, jika kekuasaan orang tersebut dipertanyakan atau ditantang, konflik yang serius akan terjadi.

3. Indikator Penilaian Kinerja

Mahsun menjelaskan pengertian kinerja (*performance*) yaitu tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi (Yanti, 2021). Kinerja merujuk pada sejauh mana seseorang atau kelompok dapat mencapai tujuan atau standar yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, kinerja dapat diukur melalui berbagai indikator.

Dalam penelitian ini, digunakan indikator kinerja menurut Stephen P. Robbins, yang diuraikan dalam (Wahjoedi, 2023).

Kualitas. Kualitas merujuk pada seberapa baik hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar atau harapan yang ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup ketepatan, keakuratan, dan kesesuaian dengan spesifikasi yang diminta.

Kuantitas. mengukur seberapa banyak hasil kerja yang dapat dicapai dalam periode waktu tertentu. Ini merujuk pada jumlah output yang dihasilkan. Meskipun kuantitas penting, hal ini harus seimbang dengan kualitas. Karyawan yang dapat menghasilkan banyak pekerjaan dengan tetap mempertahankan standar kualitas yang baik menunjukkan kinerja yang optimal.

Ketepatan waktu. Ketepatan waktu berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Efektivitas. Efektivitas mengukur sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan tugas mereka, tetapi melakukannya dengan cara yang paling berdampak positif bagi organisasi.

Kemandirian. merujuk pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada arahan atau supervisi langsung dari atasan. Karyawan yang mandiri mampu mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan menyelesaikan tugasnya dengan sedikit bantuan dari orang lain.

4. Hambatan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal tidak selalu berjalan dengan lancar karena adanya berbagai hambatan komunikasi berupa gangguan (*noise*) yang dapat ditemui termasuk dalam proses komunikasi pimpinan dengan staf. Gangguan komunikasi dalam komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh (DeVito, 2016) meliputi gangguan fisik (*physical noise*), gangguan fisiologis (*physiological noise*), gangguan psikologis (*psychological noise*), dan gangguan semantik (*semantic noise*).

Gangguan fisik (*physical noise*). Gangguan ini bersifat eksternal bagi pembicara dan pendengar. gangguan ini menghambat transmisi fisik sinyal atau pesan. Contohnya seperti derit mobil yang lewat, atau kaca mata hitam yang menghalangi mata lawan bicara. contoh lain bisa berupa pesan yang tidak relevan, tulisan tangan yang tidak terbaca, huruf atau font yang terlalu kecil atau sulit dibaca dan kesalahan ejaan dan tata bahasa. Selain itu, informasi yang tidak relevan seperti spam atau terlalu banyak foto di media sosial juga bisa menyulitkan untuk menemukan apa yang sedang dicari.

Gangguan fisiologis (*physiological noise*). Gangguan ini berkaitan dengan kondisi fisik individu yang terlibat komunikasi yang memengaruhi kemampuan mereka untuk berkomunikasi secara efektif. Hal ini melibatkan gangguan pada indra seperti gangguan penglihatan, kehilangan pendengaran, masalah artikulasi, atau kehilangan memori.

Gangguan psikologis (*psychological noise*). Gangguan ini terkait dengan kondisi mental atau emosi yang dialami pembicara atau pendengar. Faktor seperti prasangka, kecemasan, stres, kepercayaan diri yang rendah, atau emosi yang kuat seperti marah atau cemas bisa menghalangi seseorang untuk menerima atau mengirim pesan secara efektif. Seseorang cenderung mengalami gangguan psikologis saat berbicara dengan seseorang yang berpikiran tertutup atau yang menolak mendengarkan apa pun yang belum diyakininya.

Gangguan semantik (*semantic noise*). Gangguan ini merupakan gangguan yang terjadi ketika pembicara dan pendengar memiliki sistem makna yang berbeda; contohnya meliputi perbedaan bahasa atau dialektika, penggunaan jargon atau istilah yang terlalu rumit, dan istilah yang ambigu atau terlalu abstrak yang maknanya dapat dengan mudah disalahartikan. Meskipun pesan itu sendiri mungkin jelas, penerima bisa memahami kata-kata atau frasa dengan cara yang berbeda. Contohnya, dua orang dari latar belakang budaya yang berbeda mungkin memiliki pemahaman yang berbeda tentang suatu kata atau simbol, yang dapat menyebabkan kebingungan atau kesalahpahaman dalam komunikasi.

5. Efektivitas Komunikasi Interpersonal oleh Joseph A. DeVito

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target telah tercapai. Oleh karena itu, dalam komunikasi interpersonal terdapat karakteristik yang perlu ditinjau untuk menilai apakah tingkat efektivitas komunikasi tersebut sudah efektif. Ada lima kualitas umum yang penting dipertimbangkan sebagaimana yang diberikan oleh DeVito, yaitu keterbukaan (*openness*), kesetaraan (*equality*), empati (*empathy*), sikap positif (*positiveness*) dan sikap mendukung (*supportive-ness*).

Keterbukaan dalam komunikasi antarpribadi mencakup tiga aspek utama. Pertama, komunikator harus bersikap terbuka, meskipun tidak harus membagikan semua detail pribadi, tetapi tetap jujur dan responsif terhadap lawan bicara. Keterbukaan ditunjukkan melalui reaksi spontan dan jujur, serta menghindari sikap acuh, sementara aspek ketiga menekankan tanggung jawab atas pikiran dan perasaan yang disampaikan.

Kesetaraan berarti komunikasi antarpribadi yang efektif memerlukan suasana setara, dimana kedua pihak saling menghargai nilai dan kontribusi masing-masing. Dalam hubungan yang setara, perbedaan pendapat dipandang sebagai upaya memahami perbedaan, bukan untuk menjatuhkan.

Empati adalah kemampuan untuk memahami pengalaman, perasaan, dan perspektif orang lain. Orang yang empatik dapat menyesuaikan komunikasi dengan memahami motivasi, harapan, dan keinginan orang lain.

Sikap positif mencakup dua aspek penting: pertama, memiliki sikap positif terhadap diri sendiri, dan kedua, menciptakan perasaan positif dalam situasi komunikasi untuk interaksi yang efektif. Dorongan atau "*stroking*" juga merupakan elemen penting dalam komunikasi, yang merujuk pada memberikan penghargaan atau dukungan dalam interaksi antarpribadi.

Adapun sikap mendukung, mengacu pada niat untuk membantu orang lain berkembang dan berhasil dalam tugas atau tujuan mereka.

6. Teori Pendukung (Teori Keseimbangan)

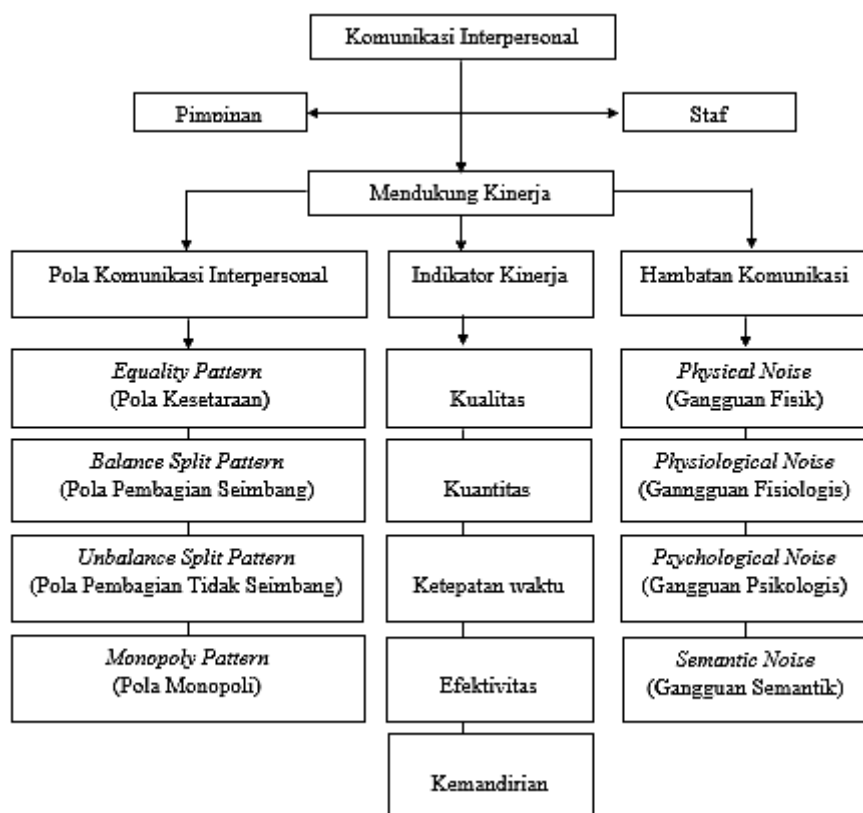
Teori keseimbangan (*Balance Theory*) yang dikembangkan oleh Fritz Heider merupakan teori psikologi sosial yang juga sering digunakan sebagai teori komunikasi antarpribadi. Teori ini berfokus pada bagaimana individu mencoba mencapai keseimbangan kognitif dalam hubungan antara diri mereka, orang lain, dan objek atau gagasan tertentu. Ketika hubungan ini tidak seimbang, individu merasakan ketegangan dan termotivasi untuk mengubah sikap atau persepsi mereka guna memulihkan keseimbangan.

Dalam (Budyatna & Ganiem, 2012) dijelaskan bahwa Heider menjabarkan teori ini dengan tiga elemen dalam perubahan sikap: (1) manusia yang menjadi pusat perhatian, diberi label P; (2) orang lain, diberi label O; dan (3) sesuatu bukan manusia-berupa objek, gagasan atau kejadian diberi label X. Perhatian Heider yang pertama adalah menemukan bagaimana hubungan di antara P, O, dan X diatur oleh individu P. Hubungan di antara elemen-elemen tersebut dapat berupa hubungan positif (+) dan hubungan negatif (-). Keseimbangan tercapai ketika semua hubungan di dalam triad harmonis.

Contoh: Jika P menyukai O dan keduanya setuju dengan X, maka hubungan seimbang. Jika P tidak menyukai O dan mereka tidak setuju tentang X, itu juga dianggap seimbang. Ketidakseimbangan terjadi jika hubungan tidak konsisten atau kontradiktif, misalnya: P menyukai O, tetapi mereka memiliki pandangan berbeda tentang X.

Ketika terjadi ketidakseimbangan, individu merasakan ketegangan psikologis dan P dapat termotivasi untuk memulihkan keseimbangan dengan: (1) Mengubah sikap terhadap O atau X. (2) Mengubah hubungan dengan O atau X. (3) Meninggalkan hubungan sepenuhnya untuk menghindari ketegangan.

Dari uraian-uraian di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Bagan kerangka penelitian

E. Definisi Operasional

Menurut Widjono Hs, definisi operasional merupakan batasan pengertian yang dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan suatu kegiatan ataupun pekerjaan (Wulandari et al., 2022). Dalam penelitian ini, beberapa konsep atau istilah yang digunakan:

1. Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle

Puskesmas Aralle adalah sebuah fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berlokasi di Kecamatan Aralle, Kabupaten Mamasa. Dalam penelitian ini, Puskesmas Aralle dioperasionalkan sebagai organisasi kesehatan yang menjadi objek penelitian. Puskesmas Aralle berfungsi menjalankan pelayanan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional di wilayah kerjanya.

2. Pimpinan

Dalam lingkup puskesmas, kepala puskesmas adalah pimpinan yang bertanggung jawab menggerakkan, memotivasi, dan membangun budaya kerja yang baik serta bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu dan kinerja puskesmas.

3. Staf

Staf Puskesmas adalah tenaga kesehatan dan non-kesehatan yang bertugas mendukung pelaksanaan pelayanan kesehatan, program kesehatan masyarakat, serta operasional di Puskesmas sesuai dengan bidang dan kompetensinya dibawah koordinasi dan supervisi kepala Puskesmas.

4. Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, perasaan, atau pemikiran antara perorangan yang terjadi secara langsung (tanpa medium) maupun tidak langsung (melalui medium). Komunikasi ini melibatkan dua arah interaksi yang saling memengaruhi, di mana setiap orang yang terlibat komunikasi berusaha untuk mencapai pemahaman bersama, membangun hubungan yang efektif, dan meningkatkan koordinasi.

5. Komunikasi

Proses pertukaran pesan berupa informasi, gagasan, atau perasaan yang melibatkan elemen-elemen utama seperti pengirim (orang yang memulai komunikasi, baik pimpinan maupun staf), pesan (informasi yang disampaikan dalam bentuk verbal atau nonverbal), media (saluran komunikasi seperti percakapan langsung, rapat, atau media digital), penerima (orang yang menerima dan menginterpretasikan pesan), dan umpan balik (respons penerima terhadap pesan).

6. Hambatan komunikasi

Hambatan komunikasi merupakan segala faktor atau kendala yang mengganggu atau menghambat kelancaran proses komunikasi. Hambatan ini dapat berupa elemen internal maupun eksternal yang menyebabkan informasi tidak dapat diterima, dipahami, atau disampaikan dengan tepat dan efektif sehingga mengurangi efektivitas komunikasi dan berdampak pada penurunan kinerja.

F. Metode Penelitian

1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Aralle, Kelurahan Aralle, Kecamatan Aralle, Kabupaten Mamasa, Provinsi Sulawesi Barat, Indonesia. Proses penelitian berlangsung selama periode Februari hingga Maret 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan lokasi yang dekat dari tempat tinggal peneliti sehingga memudahkan akses dan lebih efisien secara biaya. Selain itu, Penelitian ini

dilakukan di Pusat Kesehatan Masyarakat Aralle untuk mengetahui pola komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf yang berperan dalam mendukung kinerja, sehingga memungkinkan diperolehnya akreditasi paripurna dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

2. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menggambarkan, mengungkapkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi pada objek penelitian berdasarkan data yang diperoleh. Dalam (Silaen, 2018) dijelaskan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi dan gambaran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diteliti, untuk menentukan frekuensi distribusi suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala lain.

3. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah orang yang diperkirakan paling paham mengenai data atau keterangan yang dibutuhkan peneliti (Wekke & dkk, 2019).

Adapun kriteria informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Kriteria pimpinan dan staf sebagai informan

No	Kriteria Pimpinan	Kriteria Staf
1	Menjabat sebagai kepala Puskesmas Aralle	Merupakan staf/pegawai di Puskesmas Aralle
2	Telah menjabat minimal 4 tahun	Telah bekerja selama minimal 2 tahun di Puskesmas Aralle (terhitung dari tahun 2023)
3	Aktif dalam interaksi dengan staf, baik dalam hal penyampaian instruksi maupun pembinaan kinerja	Menjadi penanggung jawab program atau koordinator layanan di Puskesmas Aralle
4	Telah banyak melakukan pemecahan masalah di Puskesmas Aralle	Secara rutin berkomunikasi dengan pimpinan dalam menjalankan tugas atau menerima arahan
5	Memiliki rekam jejak keberhasilan dalam mendorong staf di Puskesmas Aralle	

Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti telah memilih sebanyak 5 orang sebagai informan dalam penelitian ini, yang terdiri atas 1 orang pimpinan dan 4 orang staf. Kelima

informan ini dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam serta keterlibatan langsung dalam aktivitas komunikasi interpersonal pimpinan dan staf di Puskesmas Aralle.

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi langsung dilakukan pada objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga pengamat berada bersama objek yang diteliti (Amiruddin, 2016).

Dalam rangka melakukan observasi, peneliti beberapa kali melakukan kunjungan langsung ke Puskesmas Aralle, yang juga dibarengi dengan wawancara terhadap para informan. Selama berada di lokasi, peneliti melakukan observasi non-partisipatif, yakni dengan mengamati aktivitas para staf, termasuk pimpinan, terutama dalam hal pola komunikasi yang berlangsung di lingkungan kerja. Untuk memperoleh informasi tambahan, peneliti juga kerap berbincang dengan beberapa staf yang tidak termasuk dalam daftar informan, memanfaatkan kesempatan tersebut untuk menanyakan berbagai hal yang bisa menjadi tambahan informasi untuk kebutuhan penelitian.

Dalam proses observasi, peneliti melihat bahwa beberapa unit di Puskesmas Aralle menerapkan sistem kerja shift, seperti Unit Gawat Darurat (UGD), Unit Rawat Inap, dan Unit Persalinan. Ketiga unit tersebut bekerja dalam tiga shift, yaitu: shift pagi pukul 08:00–14:00 WITA, shift sore pukul 14:00–21:00 WITA, dan shift malam pukul 21:00–08:00 WITA. Sementara itu, unit lain seperti Tata Usaha, Pelayanan Pemeriksaan Umum, Apotek, dan Laboratorium tidak menggunakan sistem shift. Unit-unit ini umumnya beroperasi mulai pukul 08:00 hingga 13:00 WITA, kecuali pada hari Jumat, yang hanya berlangsung hingga pukul 12:00 WITA. Berdasarkan keterangan dari pihak Puskesmas, seluruh unit seharusnya menerapkan sistem kerja shift. Namun, keterbatasan jumlah tenaga kerja menjadi alasan mengapa hanya tiga unit yang menjalankannya.

Sistem kerja bergilir yang diterapkan di beberapa unit membuat suasana di Puskesmas Aralle tidak selalu ramai (oleh staf). Namun, suasana akan menjadi sangat sibuk ketika puskesmas menerima banyak pasien. Sementara itu, kehadiran pimpinan puskesmas di lokasi juga tidak setiap saat, mengingat beliau sering menjalankan tugas luar, terutama ke ibu kota kabupaten, sebagai bagian dari tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan.

b. Wawancara mendalam

Wawancara adalah salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada informan untuk memperoleh informasi secara langsung. Adapun wawancara mendalam dijelaskan dalam (Kriyantono, 2006) adalah suatu cara mengumpulkan data dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif.

Peneliti telah melakukan wawancara terhadap lima informan di Puskesmas Aralle. Sebelum pelaksanaan wawancara, peneliti terlebih dahulu mengatur jadwal dengan para informan agar mereka dapat mempersiapkan diri. Kelima informan sepakat untuk melakukan wawancara di tempat kerja mereka, yaitu di Puskesmas Aralle dalam waktu yang berbeda-beda. Wawancara dilaksanakan di sela-sela waktu kerja, khususnya saat para staf sedang tidak melayani pasien. Beberapa kali, proses wawancara harus terhenti sejenak karena adanya pasien yang tiba-tiba datang dan memerlukan pelayanan. Peneliti bisa mengatakan bahwa situasi ini memang menyebabkan suasana wawancara menjadi kurang kondusif.

Proses wawancara diawali dengan perkenalan diri oleh peneliti, dilanjutkan dengan penjelasan mengenai kerahasiaan data dan informasi yang diberikan oleh informan, serta permintaan persetujuan untuk melanjutkan wawancara. Peneliti juga meminta izin kepada setiap informan untuk merekam percakapan selama proses wawancara berlangsung. Setelah mendapat persetujuan, peneliti mulai dengan pengumpulan data identitas informan, kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian. Selain menggunakan alat perekam, peneliti juga menyiapkan alat tulis untuk mencatat hal-hal penting yang mungkin tidak terekam atau memerlukan penekanan khusus.

c. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan meninjau, menganalisis, dan mengkaji berbagai literatur, referensi, serta dokumen yang kredibel dan relevan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti secara khusus mengkaji dokumen dan laporan yang tersedia di Puskesmas Aralle, tentunya setelah memperoleh izin dari pihak terkait. Selain itu, peneliti juga memanfaatkan berbagai sumber kepustakaan lain yang diperoleh melalui penelusuran daring, seperti jurnal ilmiah, e-book, skripsi, artikel, dan sumber digital kredibel lainnya. Studi pustaka juga dilengkapi dengan penelaahan buku-buku fisik yang sebagian besar diperoleh dari perpustakaan di lingkungan Universitas Hasanuddin.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data berdasarkan pendapat Noeng Muhadjir adalah usaha menemukan dan mengganti dengan sistematis data hasil wawancara, observasi, dan lainnya sehingga peneliti dapat memahami tentang kasus yang sedang diteliti dan dapat disajikan untuk temuan akan datang (Ahmad & Muslimah, 2021). Analisis data penelitian kualitatif

merupakan proses penyederhanaan data dan penyajian data dengan mengelompokkannya dalam suatu bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasi.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Berikut tiga alur kegiatan analisis data Miles dan Huberman dalam (Silalahi, 2010):

a. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, dan mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data atau proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

b. Penyajian Data

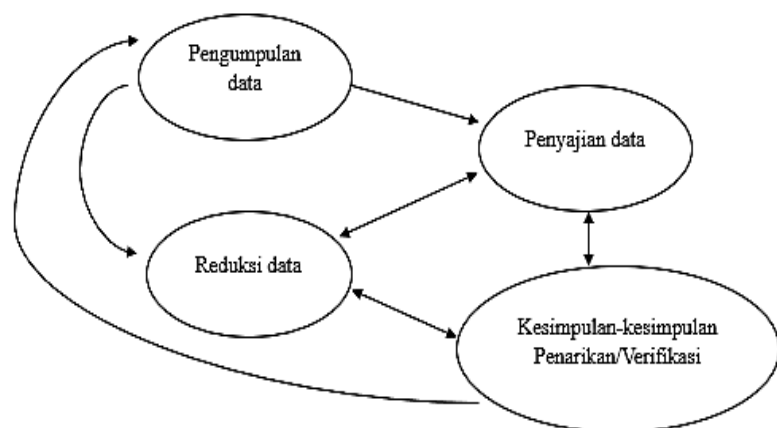
Penyajian data adalah tahap di mana data yang sudah direduksi direpresentasikan menjadi sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui data yang disajikan, kita melihat dan akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Lebih jauh menganalisis ataukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Penyajian data biasanya dibuat dalam bentuk teks naratif, matriks, grafik, jaringan, dan bagan

c. Kesimpulan-kesimpulan (Penarikan/Verifikasi)

Upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus-menerus selama berada di lapangan. Pada tahap ini, peneliti akan mengidentifikasi pola-pola utama, menghubungkannya dengan teori yang relevan, dan memverifikasi kesimpulan dengan cara membandingkannya dengan data lain.

Kesimpulan atau kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis selama dia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin begitu saksama dengan peninjauan kembali untuk mengembangkan "kesepakatan intersubjektif.

Ketiga komponen ini saling berkaitan dan bekerja bersama untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti.



Gambar 1. 4 Model analisis data Miles dan Huberman
Sumber: (Silalahi, 2010)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Komunikasi Interpersonal

Dalam kehidupan manusia, dikenal berbagai jenis komunikasi. Berdasarkan tipenya, komunikasi terbagi dalam lima kelompok, yaitu komunikasi intrapersonal (*intrapersonal communication*), komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*), komunikasi kelompok kecil (*small group communication*), komunikasi publik (*public communication*), dan komunikasi massa (*mass communication*).

Komunikasi intrapersonal berarti berkomunikasi dengan diri sendiri. Komunikasi ini dianggap sebagai level pertama komunikasi sebelum komunikasi interpersonal. Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang berlangsung dalam diri individu, seperti saat kita memikirkan apa yang akan disampaikan, memilih kata, atau mempertimbangkan cara penyampaian yang tepat. Semuanya berlangsung dalam diri dan disebut intrapersonal atau intrapribadi. Namun, beberapa pendapat beranggapan bahwa intrapersonal tidak termasuk dalam level (tipe) komunikasi, sebab intrapersonal tidak berbicara tentang komunikasi manusia, tetapi diri manusia.

Menurut (Cangara, 2016), komunikasi kelompok kecil umumnya melibatkan 2 hingga 3 orang, meskipun ada pula yang mengembangkan jumlah anggotanya menjadi 20 hingga 30 orang, dengan batas maksimal sekitar 50 orang. Komunikasi ini merujuk pada interaksi di antara sekelompok kecil orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam praktiknya, setiap anggota biasanya terlibat secara aktif dan berkomunikasi dalam posisi yang setara. Namun, komunikasi dalam kelompok kecil sering kali dianggap sebagai tipe komunikasi antarpribadi oleh banyak kalangan. Hal ini didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, interaksi dalam kelompok berlangsung secara langsung atau tatap muka. Kedua, percakapan cenderung bersifat bergantian, di mana setiap anggota memiliki kesempatan yang setara untuk berbicara, tanpa adanya satu orang yang mendominasi pembicaraan. Ketiga, peran sebagai pengirim dan penerima pesan tidak mudah dibedakan, karena setiap anggota bisa bertindak sebagai keduanya secara bergantian. Dalam situasi seperti ini, pengaruh antar anggota pun bersifat timbal balik.

Komunikasi publik terjadi dalam kelompok besar sehingga tidak memungkinkan semua anggota berkomunikasi secara setara. Komunikasi ini mengacu pada situasi ketika seseorang menyampaikan pesan kepada khalayak, di mana pembicara tidak memperlakukan khalayak sebagai kumpulan orang yang terpisah namun pembicara berbicara kepada khalayak sebagai publik atau entitas yang disatukan dalam beberapa kepentingan bersama.

Komunikasi massa adalah komunikasi yang melibatkan banyak orang yang tersebar di banyak tempat dan memungkinkan melakukan komunikasi. Proses komunikasi ini dapat dilakukan dengan atau tanpa bantuan media massa. Media yang dimaksud seperti televisi, radio, surat kabar, dan sejenisnya. Dalam komunikasi massa, pesan yang

disampaikan harus bersifat umum dan dapat diterima oleh banyak orang secara serentak.

Adapun pembahasan mengenai komunikasi interpersonal akan diuraikan lebih lanjut pada pembahasan berikut.

1. Definisi komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal dikenal juga sebagai komunikasi antarpribadi. Dalam pengertian yang paling sederhana, komunikasi interpersonal umumnya diartikan sebagai komunikasi yang terjadi antara dua orang. Menetapkan batasan yang jelas terhadap konsep komunikasi antarpribadi bukanlah hal yang mudah. Terdapat beragam pandangan mengenai komunikasi interpersonal, baik dari kalangan umum maupun para ahli. Sebagian pendapat umum menyatakan bahwa jumlah partisipan merupakan syarat mutlak dalam komunikasi interpersonal, yakni harus melibatkan tepat dua orang dan tidak boleh lebih. Namun, beberapa ahli memiliki pandangan berbeda. Mereka menekankan bahwa inti dari komunikasi interpersonal terletak pada isi atau pesan yang disampaikan, bukan semata jumlah orang yang terlibat. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal dapat melibatkan dua hingga tiga orang, selama topik yang dibahas bersifat pribadi atau personal.

Dalam (Cangara, 2016), dijelaskan bahwa ada pihak yang mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai proses komunikasi yang terjadi secara tatap muka antara dua orang atau lebih. Namun, seiring dengan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi seperti telepon seluler dan e-mail (internet), telah memunculkan pertanyaan mengenai apakah komunikasi yang melibatkan perangkat elektronik seperti itu masih bisa dikategorikan sebagai komunikasi antarpribadi, meskipun tidak berlangsung secara tatap muka.

Menurut Everett M. Rogers, komunikasi melalui telepon tidak sepenuhnya tepat jika dimasukkan dalam kategori komunikasi massa maupun komunikasi antarpribadi. Rogers berpendapat bahwa Komunikasi antarpribadi yang dibantu mesin seperti telepon, tidak termasuk dalam kategori media massa maupun saluran antarpribadi karena tidak dilakukan secara tatap muka dan tidak melibatkan penyampaian pesan dari satu ke banyak orang.

Sementara itu, sarjana komunikasi asal Amerika lainnya, McCroskey, justru menganggap bahwa perangkat komunikasi yang memanfaatkan gelombang udara maupun cahaya, seperti telepon dan telex, tetap termasuk dalam saluran komunikasi antarpribadi. Menurut McCroskey, Saluran (channel) adalah sarana penyampaian pesan yang dibuat oleh sumber kepada penerima. Contoh saluran mencakup gelombang udara, gelombang cahaya, dan sejenisnya.

Akibat keberagaman pendapat di atas, muncul pandangan yang membedakan antara komunikasi antarpribadi yang beralat (memakai media mekanik) dan komunikasi antarpribadi yang tidak beralat (berlangsung secara tatap muka).

Hampir setiap ahli, bahkan setiap orang, memiliki cara pandang tersendiri dalam mengartikan istilah komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, sulit ditemukan satu pengertian yang benar-benar seragam. Bahkan di kalangan para ahli komunikasi pun,

definisi mengenai komunikasi interpersonal berbeda-beda dan dipengaruhi oleh sudut pandang masing-masing.

(DeVito, 2016), mendefinisikan Komunikasi interpersonal sebagai interaksi verbal dan nonverbal antara dua orang (atau kadang lebih dari dua) yang saling terhubung dan bergantung satu sama lain.

(Harapan & Ahmad, 2014) mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai pertemuan dari paling sedikit dua orang yang bertujuan untuk memberikan pesan dan informasi secara langsung.

Definisi komunikasi interpersonal yang diberikan oleh (West & Turner, 2008) mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi merujuk pada komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang.

Ada juga definisi komunikasi interpersonal dari (Mulyana, 2005) yang berpendapat bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung baik secara verbal maupun nonverbal.

Miller dalam (Liliweri, 2017) memaknai komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang terjadi antara dua orang ketika mereka mempunyai hubungan yang dekat sehingga mereka bisa segera menyampaikan umpan balik segera dengan banyak cara.

Dengan beragamnya pengertian komunikasi interpersonal dalam berbagai sudut pandang yang berbeda, maka komunikasi interpersonal juga dapat didefinisikan melalui 3 perspektif sebagaimana dikemukakan oleh (Wiryanto, 2004). Tiga perspektif utama dalam mendefinisikan komunikasi interpersonal yaitu **perspektif komponen**, yang meninjau komunikasi berdasarkan unsur-unsur penyusunnya, **perspektif perkembangan**, yang memandang komunikasi sebagai proses yang berkembang seiring waktu, serta **perspektif hubungan**, yang menekankan pada aspek hubungan antara individu yang terlibat. Berdasarkan perspektif komponen, komunikasi interpersonal didefinisikan sebagai penyampaian pesan oleh satu orang dan penerima pesan orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Dari perspektif perkembangan, komunikasi antarpribadi dilihat sebagai perkembangan dari komunikasi impersonal menuju komunikasi yang lebih pribadi atau intim. Dalam perspektif hubungan, komunikasi interpersonal diartikan sebagai komunikasi yang berlangsung di antara dua orang yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas.

2. Karakteristik (ciri-ciri) komunikasi interpersonal.

Mengacu pada komunikasi dengan atau antar individu, ciri utama dari komunikasi interpersonal adalah bahwa hal itu terjadi antara orang-orang yang mendekati satu sama lain sebagai individu dalam suatu hubungan, baik itu hubungan pribadi/intim, maupun hubungan impersonal/publik.

Menurut (Purba et al., 2020), Ciri dari komunikasi antar pribadi adalah:

- a. Masing-masing pihak memiliki kedekatan.
- b. Masing-masing mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan.
- c. Pesan yang disampaikan dapat berbentuk verbal maupun nonverbal.
- d. Bahasa yang digunakan dapat bersifat formal maupun non formal.
- e. Isi pesan merupakan hal-hal yang bersifat pribadi.
- f. Bersifat dialogis.

Karakteristik komunikasi interpersonal juga diungkapkan dalam (DeVito, 2016). Beberapa karakteristik yang diberikan adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi interpersonal melibatkan individu yang saling bergantung

Komunikasi interpersonal terjadi antara orang-orang yang memiliki hubungan atau keterikatan satu sama lain. Contoh komunikasi ini bisa dilihat antara seorang anak dengan ayahnya atau seorang atasan dengan bawahannya. Dalam komunikasi interpersonal, hubungan antar individu tidak sekadar soal "terhubung," tetapi juga melibatkan saling ketergantungan. Artinya, apa yang dilakukan satu orang akan memengaruhi yang lain. Misalnya, jika seorang anak bermasalah dengan polisi, dampaknya tidak hanya dirasakan oleh anak itu sendiri, tetapi juga oleh orang tua.

b. Komunikasi interpersonal pada hakikatnya bersifat relasional

Karena adanya saling ketergantungan antara individu, komunikasi interpersonal pada dasarnya bersifat relasional. Artinya, komunikasi tidak terjadi begitu saja, melainkan berlangsung di dalam sebuah hubungan. Komunikasi ini bukan hanya dipengaruhi oleh hubungan tersebut, tetapi juga ikut membentuk dan mendefinisikan hubungan itu sendiri. Gaya atau cara kita berkomunikasi sangat dipengaruhi oleh jenis hubungan yang kita miliki dengan orang lain. Misalnya, cara berbicara dengan dosen tentu berbeda dengan cara berbicara kepada sahabat dekat. Namun, penting juga disadari bahwa hubungan dan komunikasi berjalan dua arah. Bukan hanya hubungan yang membentuk cara kita berkomunikasi, namun cara kita berkomunikasi juga membentuk hubungan itu sendiri. Misalnya, ketika berinteraksi dengan seseorang secara ramah dan suportif, besar kemungkinan hubungan yang terjalin menjadi persahabatan yang akrab. Sebaliknya, jika sering bertukar kata-kata yang penuh kebencian atau saling menyakiti, hubungan dengan orang tersebut kemungkinan besar akan menjadi bermusuhan.

c. Komunikasi interpersonal terjadi secara kontinu

komunikasi interpersonal tidak terjadi dalam satu bentuk tetap, melainkan berlangsung dari komunikasi yang relatif impersonal hingga yang sangat personal. Pada sisi impersonal, komunikasi biasanya terjadi antara orang-orang yang tidak saling mengenal secara dekat, seperti percakapan antara pelayan dan pelanggan di sebuah restoran. Dalam situasi ini, interaksi terjadi hanya sebatas peran sosial mereka, tanpa melibatkan kedekatan emosional. Sebaliknya, pada sisi yang sangat

personal, komunikasi terjadi antara individu yang memiliki hubungan erat, seperti ayah dan anak, atau sahabat karib. Di sini, interaksi lebih banyak melibatkan keunikan pribadi dan hubungan emosional yang mendalam.

d. Komunikasi interpersonal melibatkan pesan verbal dan nonverbal

Dalam komunikasi interpersonal, pesan yang disampaikan tidak hanya lewat kata-kata (verbal), tetapi juga melalui berbagai bentuk nonverbal, seperti ekspresi wajah, kontak mata, gerakan tubuh, serta cara kita berdiri atau bergerak saat berinteraksi langsung. Di dunia daring, pesan nonverbal bisa terlihat dari penggunaan teks, foto, emoji, hingga video yang kita bagikan. Penting untuk disadari bahwa cara menyampaikan pesan bisa sangat berbeda tergantung pada dengan siapa kita berkomunikasi. Cara berbicara dengan sahabat tentu akan terasa lebih santai dan akrab dibandingkan saat berbicara dengan dosen atau orang tua. Ada satu anggapan dalam dunia komunikasi, bahwa lebih dari 90 persen makna pesan berasal dari komunikasi nonverbal. Padahal, kenyataannya tidak sesederhana itu. Dalam beberapa situasi, memang benar bahwa ekspresi nonverbal lebih dominan, seperti saat mengekspresikan emosi yang kuat (misalnya, marah atau sedih). Namun dalam situasi lain, terutama dalam penyampaian informasi yang kompleks seperti penjelasan tentang sains atau akuntansi, pesan verbal (kata-kata) justru memegang peranan yang jauh lebih penting. Dalam banyak kasus, pesan verbal dan nonverbal bekerja sama. Kombinasi keduanya membantu memperjelas maksud, memperkuat pesan, dan memperkaya makna komunikasi yang terjadi antara individu.

e. Komunikasi interpersonal berlangsung dalam berbagai bentuk

Komunikasi interpersonal tidak hanya terjadi secara tatap muka, seperti saat berbincang dengan teman sebelum kelas, berbagi cerita saat makan malam bersama keluarga, atau bertukar rahasia dengan sahabat. Kini, komunikasi interpersonal juga berlangsung melalui berbagai platform digital seperti email, postingan Instagram, Video Call lewat WhatsApp, dan tweet di X. Dalam konteks ini, komunikasi tatap muka dan komunikasi daring perlu dipahami sebagai satu kesatuan. Ada beberapa alasan mengapa keduanya diintegrasikan. Dalam kehidupan sehari-hari, kita menggunakan keduanya secara bergantian atau bersamaan, seperti bertemu langsung lalu melanjutkan komunikasi lewat media sosial. Pemahaman tentang komunikasi modern juga harus mencakup keduanya, karena teori yang dulu fokus pada tatap muka kini diperluas ke ranah digital. Selain itu, keahlian dalam berkomunikasi baik secara luring maupun daring sangat dibutuhkan di dunia kerja. Keduanya juga penting untuk membangun, menjaga, dan mengakhiri hubungan, misalnya hubungan yang bermula dari aplikasi daring lalu berlanjut ke dunia nyata. Di dunia profesional, kemampuan mengelola komunikasi digital dan tatap muka menjadi kunci untuk mencapai perkembangan karier dan tujuan pribadi.

f. Komunikasi interpersonal melibatkan pilihan

Dalam komunikasi interpersonal, pesan yang kita sampaikan sebenarnya adalah hasil dari berbagai pilihan yang kita buat. Sering kali, kita tidak terlalu menyadari bahwa kita sedang membuat pilihan. Semuanya terasa otomatis, seperti berbasa-basi menanyakan kabar teman. Tapi di saat-saat tertentu, pilihan ini terasa sangat penting dan menentukan. Misalnya, ketika memutuskan apakah akan menyatakan cinta kepada seseorang, atau memikirkan dengan hati-hati jawaban apa yang akan Anda berikan saat wawancara kerja. Jika dilihat lebih dalam, sepanjang hidup dan dalam setiap interaksi, kita selalu dihadapkan pada titik-titik pilihan. Pilihan ini mencakup: Dengan siapa kita ingin berkomunikasi, Apa yang ingin kita katakan atau sengaja tidak katakan, Bagaimana kita menyampaikan pesan itu (dengan kata-kata langsung, dengan isyarat halus, atau dengan sikap tertentu).

Ciri-ciri/karakteristik komunikasi Interpersonal menurut Buber dalam (Liliweri, 2017) adalah sebagai berikut:

a. Selektif

Tidak semua orang menjalin komunikasi yang dekat dengan semua orang yang mereka temui. Setiap individu cenderung memilih secara selektif dengan siapa mereka ingin membangun hubungan komunikasi yang akrab dan mendalam.

b. Sistemik

Komunikasi antarpersonal berlangsung dalam berbagai sistem, dan sistem-sistem tersebut memiliki pengaruh besar terhadap cara orang berinteraksi. Sebagai contoh, dalam model komunikasi transaksional, seseorang berkomunikasi bersama orang lain, bukan kepada orang lain. Selain itu, faktor budaya juga membentuk cara individu berkomunikasi satu sama lain.

c. Unik

Komunikasi antarpersonal mencapai tingkat kedalaman tertentu yang disebut sebagai komunikasi yang unik. Keunikan ini muncul karena setiap individu yang terlibat mempertimbangkan dinamika hubungan mereka, termasuk kekuatan dan kelemahan yang tidak dapat digantikan oleh orang lain.

d. Prosesual

Komunikasi antarpersonal adalah sebuah proses yang berlangsung terus-menerus dan berkesinambungan. Interaksi ini berkembang seiring waktu, membuat hubungan antarindividu menjadi semakin personal. Setiap komunikasi yang terjadi dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, situasi saat ini, dan harapan masa depan.

e. Transaksional

Dalam komunikasi antarpersonal, proses interaksi terjadi secara dua arah, di mana kedua pihak berkomunikasi bersama, bukan kepada satu sama lain. Model ini

menekankan bahwa efektivitas komunikasi menjadi tanggung jawab bersama antara kedua belah pihak.

f. Menciptakan makna

Inti dari komunikasi antarpersonal terletak pada pertukaran makna antara pihak-pihak yang terlibat. Ketika dua orang berinteraksi, mereka bersama-sama membangun pemahaman tentang kata-kata, perilaku, serta makna tersurat dan tersirat dari pesan yang disampaikan. Makna ini terbagi dalam dua aspek: isi (konten) yang merujuk pada arti harfiah, dan hubungan yang mengungkapkan bagaimana para komunikator saling terhubung.

3. Elemen komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal melibatkan sejumlah unsur yang saling berkaitan dan membentuk keseluruhan proses komunikasi tersebut. Unsur-unsur tersebut berperan sebagai komponen dasar yang menentukan bagaimana pesan dikirim, diterima, dan diinterpretasikan oleh masing-masing pihak. Memahami apa saja unsur-unsur komunikasi interpersonal, serta bagaimana mereka saling berkaitan, menjadi langkah awal yang penting sebelum mengkaji lebih jauh bagaimana masing-masing unsur berfungsi dan memengaruhi keberhasilan komunikasi interpersonal. Unsur-unsur dalam komunikasi sendiri dapat dengan mudah diketahui melalui model komunikasi. Model komunikasi mampu merepresentasikan elemen-elemen yang terlibat dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan komunikasi. Salah satu model komunikasi yang populer yaitu Model komunikasi Lasswell (dikembangkan oleh Harold D. Lasswell) yang menjawab lima pertanyaan penting yakni **“Who says What in Which Channel to Whom with What Effect?”** (Siapa mengatakan apa melalui saluran apa kepada siapa dengan dampak apa?). Pertanyaan dasar dalam Model Komunikasi Lasswell telah merepresentasikan elemen-elemen komunikasi yang terdiri dari:

- Komunikator atau pengirim pesan (who)
- Pesan yang dikirimkan (says what)
- Media/saluran komunikasi (in which channel)
- Komunikan atau penerima pesan (to whom)
- Dampak atau efek sebagai hasil dari komunikasi tersebut (with what effect).

Alo Liliweri dalam (Liliweri, 2017), memberikan unsur-unsur komunikasi interpersonal sebagai berikut:

Sumber. Dalam komunikasi antarpersonal, sumber atau pengirim merupakan pihak yang menjadi asal mula informasi atau pencipta pesan. Seseorang yang terlibat dalam komunikasi ini berperan ganda, yakni sebagai pengirim sekaligus penerima pesan. Ia disebut pengirim karena memulai penyampaian pesan, namun juga menjadi penerima ketika merespons, sehingga kedua peran ini berlangsung bergantian, simultan, dan berkesinambungan. Sebagai komunikator, sumber bertindak sebagai pengirim atau encoder yang memulai proses komunikasi.

Encoding. Dalam komunikasi, *encoding* adalah proses di mana pesan yang hendak disampaikan disusun atau disandi ke dalam bentuk yang dapat dikirimkan, sehingga penerima dapat memahami pesan tersebut dengan baik, benar, dan lengkap. Pada tahap ini, sumber atau pengirim merumuskan maksud pesan ke dalam bahasa, simbol, atau gaya tertentu yang dianggap paling sesuai agar pesan lebih mudah diterima oleh penerima. Proses *encoding* tidak hanya melibatkan penerjemahan ide, pikiran, atau informasi ke dalam bentuk pesan, tetapi juga mencakup keputusan mengenai media atau saluran komunikasi yang akan digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut secara efektif.

Pesan. Pesan dalam komunikasi interpersonal adalah segala bentuk ide, pikiran, atau perasaan yang telah dirumuskan ke dalam simbol-simbol seperti kata, kalimat, dan frasa serta ekspresi wajah, gerakan tubuh, sentuhan fisik, ataupun intonasi suara. Sebuah pesan menjadi nyata setelah disandi oleh pengirim dan disalurkan melalui media tertentu untuk sampai kepada penerima.

Saluran. Saluran dalam komunikasi berfungsi sebagai kendaraan yang membawa pesan dari pengirim kepada penerima. Saluran ini dapat berupa ucapan verbal dan nonverbal, media massa seperti televisi, radio, surat kabar, dan buku, maupun bentuk-bentuk lain seperti gelombang suara, kabel tembaga, serat optik, serta sinyal listrik dan gelombang radio. Dalam model komunikasi Shannon & Weaver, saluran disebut sebagai "operator" yang menjadi jalur utama pergerakan pesan, yang bisa berupa udara, cahaya, atau sistem pos. Karena letaknya di antara pengirim dan penerima, saluran juga kerap disebut sebagai "medium", yang menjadi ruang perantara dalam penyampaian sinyal. Dalam komunikasi tatap muka, saluran bisa berbentuk suara melalui mulut atau gestur melalui bahasa tubuh yang ditransmisikan melalui udara dan cahaya.

Decoding. *Decoding* adalah proses yang dilakukan oleh penerima untuk menguraikan atau menyandi pesan yang diterimanya, dengan tujuan memahami makna yang dimaksudkan oleh pengirim. Proses ini tidak selalu sederhana, karena seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti "mental set" atau kondisi mental penerima, yang dapat memengaruhi bagaimana pesan tersebut ditafsirkan. *Decoding* menjadi langkah penting agar pesan yang diterima dapat dimaknai sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh pengirim dalam proses komunikasi.

Penerima. Penerima dalam komunikasi adalah individu yang berada dalam posisi menerima pesan, baik melalui mendengarkan, melihat, meraba, maupun mencium. Ia merupakan sasaran atau tujuan dari pesan yang dikirimkan oleh pengirim yang bertugas untuk mengkonsumsi, memproses, dan menerjemahkan pesan tersebut ke dalam makna tertentu. Dalam konteks komunikasi antarpersonal, penerima menjadi tujuan akhir dari proses penyampaian pesan.

Gangguan. Gangguan dalam komunikasi, atau yang sering disebut noise, merupakan segala hambatan yang mengganggu kelancaran penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan ini bisa berasal dari berbagai pihak, seperti pengirim yang mungkin memiliki keterbatasan pengetahuan, kemampuan berkomunikasi yang rendah, atau latar belakang budaya yang berbeda. Gangguan juga dapat muncul dari pesan itu sendiri jika mengandung kata-kata atau kalimat yang ambigu dan tidak jelas. Saluran komunikasi pun bisa menjadi sumber

gangguan apabila tidak sesuai atau tidak dikuasai oleh pengirim maupun penerima. Selain itu, penerima juga bisa menjadi penyebab hambatan jika memiliki keterbatasan pengetahuan, kemampuan komunikasi, atau perbedaan budaya. Lingkungan sekitar pun dapat menimbulkan gangguan, seperti suara ramai, kendaraan, pengeras suara yang terlalu keras, atau kendala dalam penyampaian pesan. Secara umum, gangguan dalam komunikasi merupakan pengaruh dari berbagai faktor yang mengganggu proses penyandian (*encoding*) dan pemahaman pesan (*decoding*).

Umpan balik. Umpan balik dalam komunikasi adalah respons atau reaksi yang diberikan oleh penerima terhadap pesan yang dikirimkan oleh pengirim, baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Respons ini bisa terlihat secara langsung, seperti ekspresi wajah, atau bersifat internal, yang tidak selalu tampak dari luar. Bahasa tubuh seperti mengernyitkan dahi, mengangguk, atau bahkan diam dapat menjadi bentuk respons.

Konteks. Konteks dalam komunikasi merujuk pada situasi atau lingkungan di mana komunikasi berlangsung, karena komunikasi tidak pernah terjadi di ruang hampa. Konteks meliputi tempat fisik, situasi sosial, psikologis, hingga budaya yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi jalannya proses komunikasi. Faktor-faktor seperti ukuran ruangan, warna dinding, suhu, tingkat gangguan, serta hubungan antara pengirim dan penerima turut membentuk bagaimana pesan dikirimkan dan diterima.

Beberapa jenis konteks komunikasi meliputi:

- *Relational context* (konteks relasional), yaitu derajat hubungan antara pengirim dan penerima yang memengaruhi respons terhadap pesan.
- *Situational context* (konteks situasional), yaitu keadaan psikososial tempat komunikasi terjadi, misalnya berbicara di kelas berbeda nuansanya dengan berbicara di kafe.
- *Environmental context* (konteks lingkungan), menggambarkan elemen fisik tempat komunikasi seperti lokasi, suhu, atau tingkat kebisingan.
- *Physical context* (konteks fisik), berkaitan dengan pencahayaan, warna ruangan, atau gangguan eksternal lain.
- *Psychological context* (konteks psikologis), yaitu keadaan emosional seperti ketegangan, kebutuhan, atau nilai-nilai pribadi.
- *Social context* (konteks sosial), yaitu hubungan sosial seperti keluarga, teman dekat, atau bahkan musuh.
- *Historical context* (konteks historis), merujuk pada pengalaman masa lalu yang memengaruhi cara kita berkomunikasi.
- *Cultural context* (konteks budaya), yaitu pengaruh latar belakang budaya dalam cara kita memilih kata, menggunakan intonasi, hingga mengekspresikan bahasa tubuh.

B. Pola Komunikasi Interpersonal

Pola komunikasi interpersonal menggambarkan alur pertukaran pesan antara individu. Setiap pola komunikasi mencerminkan dinamika hubungan, peran masing-masing individu, serta tujuan dari komunikasi itu sendiri. Dengan memahami pola-pola ini, kita dapat lebih mudah mengenali bagaimana komunikasi berlangsung dalam berbagai konteks, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendukung atau menghambat efektivitas komunikasi. Djamarah dalam (Priyowidodo, 2022) mengartikan pola komunikasi sebagai bentuk hubungan antara dua orang atau lebih dalam proses mengirim dan menerima pesan dengan cara yang tepat, sehingga makna pesan dapat dipahami dengan jelas.

Joseph A. DeVito memberikan empat pola komunikasi yang sering digunakan dalam hubungan komunikasi interpersonal. Pola-pola komunikasi yang dimaksud yaitu *equality pattern* (pola kesetaraan), *balance split pattern* (pola pembagian seimbang), *unbalanced split pattern* (pola pembagian tidak seimbang) dan *monopoly pattern* (pola monopoli).

Pola kesetaraan (*equality pattern*). Pola ini menggambarkan situasi di mana kedua pihak dalam hubungan komunikasi memiliki kedudukan yang sama. Setiap individu memiliki kesempatan yang seimbang untuk berbicara, mendengarkan, memberi pendapat, dan memengaruhi keputusan. Tidak ada satu pihak yang lebih dominan dibandingkan pihak lain. Pola ini mencerminkan hubungan yang saling menghormati, dimana komunikasi berjalan terbuka, jujur, dan kolaboratif.

Pola pembagian seimbang (*balance split pattern*). Pola ini terjadi ketika kekuasaan dan tanggung jawab dibagi rata, tetapi masing-masing pihak memegang kendali dalam bidang tertentu sesuai keahliannya. Dalam hubungan seperti ini, individu akan saling mengakui area kekuatan masing-masing dan memberi ruang untuk saling mengelola keputusan secara bergantian, tergantung pada situasi atau topik yang sedang dibicarakan.

Pola pembagian tidak seimbang (*unbalanced split pattern*). Pola ini menunjukkan hubungan komunikasi, di mana satu pihak secara konsisten memiliki pengaruh atau kekuasaan lebih besar dibandingkan pihak lainnya. Pihak tersebut lebih sering mengambil keputusan atau mengontrol arah komunikasi, sementara pihak lain cenderung hanya mengikuti atau menerima keputusan tersebut.

Pola monopoli (*monopoly pattern*). Pola ini menggambarkan pola komunikasi di mana satu pihak mendominasi seluruh percakapan. Individu yang dominan biasanya mengambil alih pengambilan keputusan, mengendalikan arah pembicaraan, dan jarang memberi kesempatan kepada pihak lain untuk mengemukakan pendapat. Dalam pola ini, komunikasi menjadi satu arah dan cenderung membatasi interaksi yang seimbang.

C. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Kemampuan untuk membangun hubungan komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting. dalam hubungan interpersonal, efektivitas komunikasi interpersonal menjadi tolak ukur keberhasilan proses komunikasi tersebut. Berdasarkan temuan DeVito, efektivitas komunikasi interpersonal ini tercermin melalui beberapa sikap yaitu keterbukaan (*openness*), kesetaraan (*equality*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportive-ness*), dan sikap positif (*positiveness*).

Keterbukaan. Dalam komunikasi antarpribadi, keterbukaan mencakup setidaknya tiga aspek penting. Pertama, seorang komunikator yang efektif perlu bersikap terbuka terhadap lawan bicaranya. Namun, ini tidak berarti harus langsung membagikan seluruh riwayat hidupnya. Meskipun membagikan kisah pribadi bisa menarik, hal tersebut umumnya tidak mendukung efektivitas komunikasi. Aspek keterbukaan kedua berkaitan dengan kesediaan untuk merespons secara jujur terhadap stimulus yang diterima. Individu yang diam, tidak kritis, dan kurang responsif cenderung menjadi lawan bicara yang membosankan. Dalam komunikasi, kita mengharapkan adanya respons terbuka terhadap apa yang disampaikan. Bahkan, ketidaksetujuan lebih disukai daripada ketidakpedulian. Keterbukaan ini tercermin melalui reaksi spontan terhadap orang lain. Aspek ketiga berhubungan dengan kepemilikan terhadap perasaan dan pikiran yang diungkapkan. Dalam hal ini, bersikap terbuka berarti mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang disampaikan adalah milik pribadi, dan bertanggung jawab penuh atasnya. Cara efektif untuk menunjukkan tanggung jawab ini adalah dengan menggunakan pesan yang diawali dengan kata "saya".

Kesetaraan. Dalam komunikasi antarpribadi, kesetaraan menjadi salah satu kunci efektivitas hubungan. Ini berarti adanya pengakuan implisit bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai, berharga, dan memiliki kontribusi penting. Dalam hubungan yang dilandasi kesetaraan, perbedaan pendapat atau konflik lebih dilihat sebagai usaha memahami perspektif yang berbeda, bukan sebagai ajang untuk menjatuhkan satu sama lain.

Empati. Empati didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami apa yang sedang dirasakan orang lain, dari sudut pandang mereka sendiri. Ini berbeda dengan simpati, yang lebih kepada merasakan kesedihan bersama orang lain. Empati melibatkan upaya untuk benar-benar merasakan apa yang dialami orang lain pada saat itu. Orang yang empatik mampu memahami motivasi, pengalaman, perasaan, sikap, serta harapan orang lain, sehingga mampu menyesuaikan cara berkomunikasi secara lebih tepat. Untuk mengembangkan empati, langkah pertama adalah menahan keinginan untuk langsung mengevaluasi, menilai, atau mengkritik. Langkah berikutnya adalah memperdalam pemahaman tentang keinginan, pengalaman, kemampuan, dan ketakutan orang tersebut, serta berusaha merasakan apa yang mereka alami dari sudut pandang mereka

Sikap mendukung. Dukungan sangat penting dalam hubungan antarpribadi yang efektif. Konsep ini, yang dikembangkan oleh Jack Gibb, menekankan bahwa komunikasi yang terbuka dan empatik hanya dapat terjadi dalam suasana yang mendukung. Sikap mendukung tercermin dalam beberapa hal, yakni komunikasi yang deskriptif (bukan evaluatif), spontanitas dalam mengungkapkan pikiran secara jujur dan terbuka, serta sikap provisionalisme, berupa keterbukaan untuk mendengarkan pandangan yang berbeda dan kesediaan untuk mengubah pendapat jika diperlukan.

Sikap Positif. Dalam komunikasi antarpribadi, sikap positif memiliki peran penting dan dapat disampaikan melalui dua cara utama. Pertama, dengan menyatakan sikap positif secara langsung, dan kedua, dengan memberikan dorongan positif kepada lawan bicara. Sikap positif sendiri mencakup dua aspek utama. Yang pertama adalah pandangan positif terhadap diri sendiri, yang dapat membantu kita berkomunikasi dengan lebih percaya diri dan terbuka. Yang kedua adalah perasaan positif terhadap situasi komunikasi secara umum, yang menciptakan suasana yang kondusif untuk terjalinnya interaksi yang efektif. Selain melalui sikap, dorongan positif juga dapat disampaikan melalui konsep yang dikenal sebagai *stroking*. *Stroking* merupakan bentuk pengakuan terhadap keberadaan, usaha, atau perasaan orang lain. Dengan memberikan *stroking*, seseorang menunjukkan apresiasi yang dapat mempererat hubungan interpersonal dan meningkatkan kualitas komunikasi.

D. Hambatan komunikasi interpersonal

Menurut (Liliweri, 2017), hambatan dalam komunikasi interpersonal merupakan segala bentuk gangguan (*noise*) yang mengganggu proses pengiriman pesan dari pengirim ke penerima. Gangguan ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu gangguan internal dan gangguan eksternal.

Gangguan internal. Gangguan yang berasal dari dalam diri individu, seperti kelelahan, kurangnya keterampilan berbicara atau mendengarkan, sikap negatif antara pengirim dan penerima, ketidakpedulian terhadap pesan, rasa takut, rasa curiga, pengalaman masa lalu yang memengaruhi, masalah pribadi seperti di rumah, kurangnya pengalaman umum, hingga kondisi emosional yang tidak stabil.

Gangguan eksternal. Gangguan ini berasal dari luar individu, contohnya kebisingan, gangguan dari lingkungan sekitar, masalah teknis seperti email yang tidak berfungsi, sambungan telepon yang buruk, sinyal yang hilang, atau penggunaan istilah teknis yang tidak dipahami oleh penerima.

Selain dua jenis gangguan di atas, Liliweri juga mengklasifikasikan hambatan komunikasi interpersonal ke dalam beberapa kategori gangguan umum, sebagai berikut:

Environmental noise (kebisingan lingkungan). *Environmental noise* merupakan gangguan dari lingkungan yang menyebabkan pesan tidak dapat diterima secara utuh oleh penerima.

Physiological-impairment noise (gangguan fisiologis). *Physiological-impairment noise* adalah hambatan yang berasal dari kondisi fisik individu, misalnya gangguan pendengaran atau keterbatasan sensorik yang membuat seseorang tidak mampu menerima pesan dengan baik.

Semantic noise (gangguan semantik). *Semantic noise* merupakan gangguan dalam bentuk penggunaan bahasa atau istilah yang tidak dipahami oleh penerima, seperti dialek lokal atau istilah khusus yang hanya dipahami oleh kelompok tertentu, seperti profesi atau suku tertentu.

Syntactical noise (gangguan sintaksis). *Syntactical noise* adalah gangguan yang muncul akibat struktur kalimat yang tidak sesuai dengan aturan tata bahasa yang berlaku. Misalnya, perbedaan susunan kalimat antara bahasa Inggris dan bahasa Prancis dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam proses pengiriman pesan.

Menurut (DeVito, 2016) terdapat empat jenis gangguan (noise) yang memengaruhi efektivitas penyampaian pesan dalam proses komunikasi interpersonal. Ada gangguan fisik (*physical noise*), gangguan fisiologis (*physiological noise*), gangguan psikologis (*psychological noise*) dan gangguan semantik (*semantic noise*).

Gangguan fisik (*physical noise*). Gangguan ini merupakan gangguan yang berasal dari luar diri komunikator maupun komunikan, dan menghambat penyampaian pesan secara fisik. Contoh gangguan fisik meliputi suara bising kendaraan yang melintas, dengungan komputer, penggunaan kacamata hitam yang menghalangi kontak mata, pesan-pesan tambahan yang tidak relevan, tulisan tangan yang sulit dibaca, jenis huruf yang buram atau terlalu kecil, kesalahan ejaan dan tata bahasa yang buruk, hingga iklan pop-up yang mengganggu. Gangguan fisik juga dapat berupa informasi tambahan yang tidak diperlukan dan justru menyulitkan pencarian informasi utama, seperti spam atau terlalu banyak foto pada platform media sosial seperti Facebook.

Gangguan fisiologis (*physiological noise*). Gangguan ini merupakan hambatan yang berasal dari kondisi fisik pengirim maupun penerima pesan. Gangguan ini mencakup keterbatasan penglihatan, gangguan pendengaran, kesulitan artikulasi dalam berbicara, serta penurunan daya ingat.

Gangguan psikologis (*psychological noise*). Gangguan ini adalah gangguan mental yang dialami oleh komunikator maupun komunikan. Jenis gangguan ini mencakup prasangka, pikiran yang mengembara, sikap bias dan diskriminatif, ketertutupan terhadap pandangan baru, serta kondisi emosional yang berlebihan. Gangguan psikologis kerap muncul saat berkomunikasi dengan individu yang bersikap tertutup atau enggan menerima informasi yang bertentangan dengan keyakinan yang telah mereka anut.

Gangguan semantik (*semantic noise*). Gangguan ini terjadi ketika pengirim dan penerima pesan memiliki sistem makna atau penafsiran yang berbeda. Contoh gangguan ini meliputi perbedaan bahasa atau dialek, penggunaan jargon atau istilah teknis yang terlalu rumit, serta penggunaan kata-kata yang ambigu atau terlalu abstrak sehingga rentan disalahartikan. Gangguan semantik misalnya ditemukan dalam komunikasi dengan dokter yang menggunakan istilah medis tanpa penjelasan, atau agen asuransi yang menggunakan bahasa teknis khas industri asuransi tanpa memperhatikan pemahaman lawan bicaranya.

E. Konsep Kinerja

Dalam (Fauzi & Na, 2020), disebutkan bahwa secara etimologis kata kinerja berasal dari Bahasa Inggris "*performance*". Kinerja atau *performance* atau prestasi kerja ini kemudian diartikan sebagai penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu.

Menurut Paterson dalam (Uno & Lamatenggo, 2022) kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan. Definisi oleh Cascio dari buku yang sama menyatakan bahwa kinerja merujuk pada keberhasilan karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Definisi lain dari (Darmanto et al., 2019) menyebut bahwa kinerja adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan kinerja suatu organisasi, perlu adanya indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja tersebut. Indikator kinerja berfungsi untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana suatu tujuan atau sasaran dapat dicapai, dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang saling berkaitan. (Bastian, 2005) menjelaskan bahwa Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menunjukkan tingkat pencapaian suatu tujuan, meliputi indikator masukan (inputs), keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefits), dan dampak (impacts). Indikator masukan mencakup sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan, seperti dana, SDM, dan kebijakan. Indikator keluaran adalah hasil langsung yang diharapkan dari kegiatan, baik fisik maupun nonfisik. Indikator hasil mencerminkan efek jangka menengah dari kegiatan, sementara indikator manfaat terkait dengan tujuan

akhir. Indikator dampak mengukur pengaruh positif atau negatif terhadap setiap aspek berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Bernadin dan Russel telah memberikan enam aspek penilaian kinerja, yang meliputi:

Kualitas kerja (*quality*). Kualitas mengukur sejauh mana proses atau hasil pekerjaan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan.

Kuantitas kerja (*quantity*). Kuantitas merujuk pada jumlah pencapaian yang tercapai dari target keseluruhan atau siklus kegiatan yang dilakukan.

Ketepatan waktu (*timeliness*). *Timeliness* mengukur sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan tepat waktu dan mempertimbangkan koordinasi dengan output lain serta waktu yang dibutuhkan untuk kegiatan orang lain.

Efektivitas biaya (*cost Effectiveness*). Efektivitas biaya menunjukkan sejauh mana sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material lainnya) dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai hasil terbaik, atau menghindari kerugian dari penggunaan sumber daya.

Kebutuhan akan pengawasan (*need for Supervisor*). Aspek ini mengacu pada kondisi di mana anggota organisasi dapat melaksanakan tugas tanpa pengawasan langsung dari atasan untuk mencegah tindakan yang merugikan organisasi.

Dampak interpersonal (*interpersonal Impact*). Aspek ini menunjukkan sejauh mana seorang anggota organisasi menjaga harga diri, nama baik, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Robbins dalam (DeVito, 2016) juga mengemukakan enam indikator utama yang digunakan untuk menilai kinerja individu karyawan. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Kualitas. Kualitas diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap mutu hasil kerja mereka serta kesempurnaan pelaksanaan tugas yang bergantung pada keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Kuantitas. Kuantitas menggambarkan volume hasil kerja, biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah unit atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.

Ketepatan Waktu. Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana tugas dapat diselesaikan lebih awal atau tepat waktu, dilihat dari koordinasi dengan hasil output dan pemanfaatan waktu untuk kegiatan lain.

Efektivitas. Efektivitas Mengacu pada seberapa optimal penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku untuk meningkatkan hasil per unit sumber daya.

Kemandirian. Kemandirian menunjukkan sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa bergantung pada bantuan pihak lain.

Komitmen Kerja. Komitmen kerja mencerminkan tingkat dedikasi karyawan terhadap organisasi, termasuk tanggung jawab yang diemban terhadap pekerjaannya.