

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Komunikasi Interpersonal**

##### **Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu "*communication*". Menurut Sari & Widodo (2015) komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi didalam diri seseorang dan atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Definisi tersebut memberikan beberapa pengertian pokok yaitu komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan (Suhanti, 2020).

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi secara langsung antara orang-orang secara tatap muka, masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut saling memengaruhi pemahaman lawan komunikasinya (Kustiawan et al., 2022). Komunikasi Interpersonal merupakan model komunikasi yang paling efektif. Menurut Mulyana & Deddy (2014), komunikasi interpersonal adalah proses mengirim dan menerima pesan antara dua orang atau antara sekelompok kecil orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik langsung. Komunikasi interpersonal adalah proses saling memberikan tanggapan, menerima pesan, dan menyampaikan respon yang telah dipahami oleh masing-masing pihak. (Laia et al., 2024).

Berdasarkan sejarah, komunikasi interpersonal awalnya dipahami sebagai hubungan rangsangan dan respons, lalu berkembang menjadi proses yang menjelaskan bagaimana orang saling membangun makna dalam komunikasi. Sehingga, komunikasi interpersonal bukan hanya sekedar bertukar pesan melainkan juga proses sosial yang membentuk pemahaman bersama. Didalam lingkungan perusahaan, kualitas komunikasi interpersonal bisa menentukan apakah bawahan merasa didengarkan, dipahami, dan juga dihargai oleh atasan.

Konsep komunikasi interpersonal di lingkungan kerja modern semakin penting karena pekerjaan yang semakin rumit. Perubahan sistem kerja, tekanan target, penggunaan teknologi digital, dan hubungan kerja antar generasi membuat kemampuan komunikasi interpersonal menjadi salah satu faktor utama dalam manajemen sumber daya manusia. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahan kerja, konflik, menurunnya kinerja, dan berkurangnya motivasi.

### **Unsur-Unsur Komunikasi Interpersonal**

Unsur komunikasi interpersonal adalah komponen dasar yang membentuk proses pertukaran pesan antara dua orang atau lebih. Dalam konteks organisasi atau hubungan kerja, unsur-unsur ini berperan penting karena menentukan efektivitas komunikasi dan kualitas hubungan profesional antara atasan dan bawahan. Komunikasi interpersonal yang efektif hanya dapat terwujud jika seluruh unsur yang terlibat berjalan secara seimbang.

Secara umum, unsur komunikasi interpersonal mencakup:

1. Pengirim dan Penerima Pesan
2. Pesan (*Message*)
3. Saluran atau Media Komunikasi (*Channel*)
4. *Encoding* dan *Decoding*
5. Umpan Balik (*Feedback*)
6. Gangguan atau Bising (*Noise*)
7. Konteks Komunikasi (*Context*)
8. Efek Komunikasi (*Effect*)

Berikut penjelasan panjang dan mendalam masing-masing unsur:

#### **1. Pengirim dan Penerima Pesan**

Komunikasi interpersonal selalu melibatkan setidaknya dua pihak, yaitu komunikator (pengirim pesan) dan komunikan (penerima pesan). Keduanya merupakan peran sosial yang saling memengaruhi selama proses komunikasi

berlangsung. Pada komunikasi interpersonal, peran pengirim dan penerima tidak bersifat kaku. Kedua pihak saling bergantian. Ketika seseorang berbicara, ia adalah pengirim pesan. Ketika ia mendengarkan dan merespons, ia berubah menjadi penerima pesan. Model komunikasi dua arah menjelaskan bahwa kedua pihak sebenarnya melakukan proses komunikasi secara bersamaan bahkan ketika seseorang berbicara, ia juga sedang mengamati reaksi lawan bicara.

Dalam konteks hubungan kerja atasan menjadi komunikator ketika memberikan instruksi, sedangkan bawahan menjadi komunikator ketika memberikan laporan atau penjelasan. Keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada kemampuan kedua pihak menjalankan peran ini secara efektif.

## **2. Pesan (*Message*)**

Pesan adalah isi atau informasi yang disampaikan. Pesan dapat berupa pesan verbal dan nonverbal. Dalam komunikasi interpersonal, pesan nonverbal sering kali memengaruhi pemaknaan lebih besar daripada pesan verbal. Misalnya, nada bicara atasan yang tinggi dapat diinterpretasikan sebagai kemarahan, meskipun pesan yang disampaikan sebenarnya bersifat netral.

## **3. Saluran atau Media Komunikasi (*Channel*)**

Saluran adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Dalam komunikasi interpersonal tradisional, saluran utamanya adalah tatap muka (*face-to-face*). Namun dalam konteks modern, saluran dapat meliputi percakapan langsung, telepon, pesan teks, email, WhatsApp, dan video call. Pemilihan saluran komunikasi menentukan seberapa efektif pesan diterima. Beberapa pesan membutuhkan saluran tatap muka agar tidak menimbulkan salah tafsir, terutama pesan yang sensitif atau membutuhkan penjelasan detail. Sementara pesan rutin seperti pemberitahuan singkat dapat disampaikan melalui media digital. Dalam konteks organisasi, saluran komunikasi yang tepat akan mengurangi miskomunikasi dan meningkatkan efisiensi kerja.

## **4. *Encoding* dan *Decoding* (Proses Pengolahan Pesan)**

*Encoding* adalah proses di mana pengirim mengubah ide atau makna menjadi simbol verbal dan nonverbal agar dapat dipahami pihak lain. *Decoding* merupakan

proses penerima dalam menjelaskan simbol-simbol tersebut menjadi makna. Dalam hubungan atasan bawahan, perbedaan pandangan sering muncul ketika bawahan menyampaikan pesan atasan secara berbeda dari yang dimaksud. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal sangat membutuhkan kejelasan, konfirmasi, dan umpan balik.

### **5. Umpan Balik (*Feedback*)**

Umpan balik adalah respon yang diberikan penerima pesan kepada pengirim. Dalam komunikasi interpersonal, umpan balik adalah indikator terpenting bahwa pesan benar-benar dipahami. Komunikasi interpersonal yang efektif selalu menciptakan ruang untuk umpan balik. Tanpa umpan balik, komunikasi akan bersifat satu arah dan rentan tidak tersampaikan dengan baik.

### **6. Gangguan atau Bising (*Noise*)**

Gangguan adalah segala sesuatu yang menghambat tersampainya pesan. Gangguan bisa berbentuk Gangguan fisik, Gangguan psikologis, Gangguan semantik, Gangguan fisiologis. Gangguan inilah penyebab utama gagalnya komunikasi. Dalam organisasi, gangguan psikologis sering menjadi masalah utama karena bawahan tidak berani bertanya meski tidak memahami instruksi.

### **7. Konteks Komunikasi (*Context*)**

Konteks adalah situasi atau kondisi yang memengaruhi makna komunikasi. Konteks mencakup konteks fisik (tempat dan waktu), konteks sosial (status jabatan, relasi atasan-bawahan), konteks psikologis (emosi dan perasaan kedua pihak), konteks budaya (norma perusahaan, kebiasaan kerja) Dalam organisasi yang hierarkis, bawahan sering merasa terikat norma sopan santun sehingga tidak bebas menyampaikan pendapat. Konteks menentukan bagaimana pesan ditafsirkan dan bagaimana kedua pihak berinteraksi.

### **8. Efek Komunikasi (*Effect*)**

Efek adalah hasil yang muncul setelah komunikasi berlangsung. Efek komunikasi sangat penting untuk mengukur keberhasilan proses komunikasi. Jika

pesan tidak menghasilkan perubahan yang diharapkan, berarti unsur-unsur sebelumnya (pesan, saluran, *encoding*, dsb.) belum berjalan efektif.

Unsur komunikasi interpersonal membentuk suatu sistem yang saling berhubungan. Dalam konteks organisasi seperti perusahaan, pemahaman terhadap unsur-unsur ini menjadi dasar dalam membangun hubungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kerja sama. Kemampuan berbicara, kemampuan mendengarkan, memahami, dan menyesuaikan diri memengaruhi kualitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang memahami unsur-unsur itu akan lebih mudah membuat lingkungan kerja yang komunikatif, terbuka, dan harmonis.

### **Bentuk-Bentuk Komunikasi Interpersonal**

Bentuk-bentuk komunikasi interpersonal adalah cara orang saling berinteraksi dan bertukar pesan dalam hubungan dua orang atau lebih. Bentuk ini dapat dilihat dari arah penyampaian pesan, hubungan antar pelaku komunikasi, tujuan komunikasi, sampai seberapa dalam interaksi yang terjadi. Dalam dunia kerja, memahami bentuk komunikasi interpersonal menjadi hal yang penting karena dapat memengaruhi efektivitas kerja, hubungan atasan dan bawahan, serta kualitas kerja sama di lingkungan kerja. Secara umum, bentuk-bentuk komunikasi interpersonal dapat dikategorikan menjadi beberapa bagian berikut:

- a. Komunikasi satu arah, adalah komunikasi yang hanya diterima bawahan dari atasan dan tanpa adanya respon atau diskusi.
- b. Komunikasi dua arah, adalah komunikasi yang terjadi diskusi dan memberikan umpan balik dari kedua belah pihak (atasan dan bawahan).
- c. Komunikasi terbuka, adalah komunikasi yang melibatkan kebebasan dalam menyampaikan pendapat, perasaan, dan ide dari atasan maupun bawahan.

Bentuk komunikasi interpersonal bervariasi, mulai dari komunikasi yang bersifat terbuka dan dua arah hingga komunikasi yang lebih formal dan cenderung satu arah. Dalam organisasi, berbagai bentuk komunikasi ini sering terjadi sekaligus. Hal ini penting dipahami agar atasan maupun bawahan dapat memilih cara komunikasi yang paling tepat sesuai kondisi kerja.

## **Fungsi Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal memiliki berbagai fungsi penting dalam kehidupan manusia, terutama dalam organisasi, dunia kerja, dan hubungan sosial sehari-hari. Fungsi-fungsi ini saling berkaitan dan memengaruhi kualitas interaksi antar individu. Dalam lingkungan kerja, komunikasi interpersonal berperan sebagai sarana untuk menyampaikan informasi, membentuk budaya organisasi, memengaruhi kinerja, serta menentukan hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut Kristianti (2022) Komunikasi Interpersonal memiliki beberapa fungsi, yaitu:

a. Kesadaran diri

Orang dapat menyadari setiap aspek kepribadian mereka melalui komunikasi batin. Dengan introspeksi, seseorang menjadi sadar akan motivasi, aspirasi, dan harapannya terhadap dunia dan menjadi sadar akan kualitas yang membantu membentuk kepribadiannya.

b. Rasa Percaya Diri

Kesadaran diri meningkatkan rasa aman dan kepercayaan diri seseorang.

c. Manajemen Diri

Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan seseorang, ia dapat mengelola kehidupan sehari-harinya dengan baik dengan menggunakan kekuatan terbaiknya untuk menutupi kelemahan mereka.

d. Motivasi Diri

Pengetahuan menyeluruh tentang tujuan hidup seseorang dan mereka berjuang untuk mencapainya sambil terus mendorong diri mereka sendiri.

e. Terfokus

Kualitas manajemen diri dan motivasi membantu mengembangkan fokus yang lebih dalam dengan mengarahkan perhatian seseorang pada tugas yang sedang mereka selesaikan.

f. Kemandirian

Kesadaran diri memungkinkan orang untuk mandiri.

g. Kemampuan Beradaptasi

Orang-orang akan sangat mudah beradaptasi dengan lingkungan mereka karena mengetahui sifat mereka sendiri memungkinkan mereka untuk

membuat keputusan dengan percaya diri dan tenang dan mengubah cara mereka bertindak sesuai dengan aspek yang mereka sukai dari situasi.

## **2.2 Hambatan dan Indikator Komunikasi Interpersonal**

Hambatan komunikasi interpersonal dapat terjadi karena perbedaan cara memahami pesan, kondisi psikologis seseorang, budaya organisasi, dan struktur perusahaan. Faktor utama yang sering menjadi penghambat berasal dari dalam diri individu, seperti perbedaan cara pandang, stereotip, pengalaman buruk, serta adanya perbedaan kekuasaan antara atasan dan bawahan. Selain itu, hambatan juga bisa dipengaruhi oleh kebisingan dan jarak di tempat kerja.

Perusahaan yang memiliki budaya hierarki yang kuat, hambatan komunikasi sering muncul karena bawahan merasa takut untuk menyampaikan pendapat atau bertanya. Akibatnya, komunikasi jadi cenderung satu arah, di mana bawahan hanya menerima instruksi tanpa kesempatan untuk menjelaskan. Saat bawahan tidak memahami detail pekerjaan, mereka biasanya membuat keputusan berdasarkan perkiraan, yang akhirnya bisa menyebabkan kesalahan dalam kerja.

Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi hambatan psikologis bawahan. Atasan yang memiliki sifat keras, kurang sabar, atau terbiasa menggunakan nada tinggi dapat membuat bawahan merasa tidak nyaman. Kondisi ini memunculkan hambatan perilaku berupa sikap pasif dari bawahan yang memilih diam daripada berkomunikasi. Menurut Pohan (2021) hambatan komunikasi interpersonal dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk, antara lain:

### **1. Hambatan Fisik**

Hambatan ini muncul akibat faktor lingkungan seperti kebisingan, jarak, atau gangguan teknis. Dalam konteks organisasi, hambatan fisik dapat terjadi saat komunikasi dilakukan dalam situasi kerja yang ramai atau penuh tekanan.

### **2. Hambatan Psikologis**

Hambatan ini berkaitan dengan kondisi mental atau emosional individu, seperti stres, rasa tidak nyaman, atau prasangka. Misalnya, bawahan yang merasa takut atau cemas terhadap atasan akan cenderung menutup diri dan enggan berkomunikasi terbuka.

### 3. Hambatan Semantik

Hambatan ini terjadi ketika terdapat perbedaan pemahaman terhadap istilah, bahasa, atau simbol yang digunakan dalam komunikasi. Dalam lingkungan kerja yang memiliki berbagai generasi atau berbeda latar belakang pendidikan, hambatan semantik sering kali menjadi pemicu salah arti.

### 4. Perbedaan Persepsi

Komunikasi menjadi tidak efektif ketika pengirim dan penerima pesan memiliki persepsi yang berbeda terhadap isi pesan. Seperti dikemukakan oleh Afriyadi (2015) setiap individu memiliki latar belakang pengalaman dan pengetahuan yang memengaruhi cara mereka menyampaikan pesan.

### 5. Gaya Komunikasi yang Tidak Serasi

Ketidaksesuaian gaya komunikasi antara atasan dan bawahan, misalnya terlalu otoriter atau terlalu tertutup, dapat memicu jarak psikologis yang menghambat komunikasi.

## 2.3 Indikator Komunikasi Interpersonal

Indikator komunikasi interpersonal meliputi kemudahan dalam mendapatkan informasi, seberapa sering komunikasi terjadi, tingkat pemahaman, kualitas penyampaian pesan, serta pengaruhnya terhadap hubungan kerja. Keberhasilan komunikasi interpersonal dalam konteks organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator menurut Muslih et al. (2021) indikator-indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

#### a. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kemudahan dalam memperoleh informasi dalam proses komunikasi membantu pemindahan ide, gagasan, dan pengertian dari seseorang ke orang lain, yang menghasilkan kinerja yang baik.

#### b. Intensitas Komunikasi

Jika banyak percakapan yang baik terjadi, komunikasi menjadi lebih lancar. Intensitas komunikasi sangat penting untuk proses komunikasi yang lancar dalam suatu organisasi.

c. Efektivitas Komunikasi

Komunikasi yang efektif sebaiknya dilakukan secara langsung dan tatap muka agar pesan yang disampaikan lebih mudah dipahami oleh lawan bicara.

d. Tingkat Pemahaman Pesan

Memiliki komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima untuk memahami dan memahami pesan yang akan disampaikan.

e. Perubahan Sikap

Perubahan sikap terjadi setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada penerima pesan.

## 2.4 Teori Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah cara menyampaikan pesan antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara langsung atau tatap muka, yang di dalamnya terjadi pertukaran makna, umpan balik, dan interaksi secara langsung. Teori komunikasi interpersonal yang dikembangkan oleh Joseph A. DeVito merupakan salah satu teori yang cukup lengkap untuk memahami bagaimana orang saling berinteraksi dalam hubungan sosial maupun di organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak hanya menyampaikan pesan lewat kata-kata, tetapi juga melibatkan pikiran, perasaan, dan hubungan sosial yang saling memengaruhi antara pengirim dan penerima pesan. Menurut DeVito, komunikasi interpersonal bersifat transaksional, artinya setiap orang yang berkomunikasi secara bersamaan berperan sebagai pengirim sekaligus penerima pesan.

DeVito menjelaskan bahwa keberhasilan komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh lima hal, yaitu keterbukaan, empati, sikap saling mendukung, sikap positif, dan kesetaraan. Kelima hal ini saling berhubungan dan memengaruhi kualitas hubungan antar individu. Dalam organisasi, faktor-faktor ini sangat penting untuk menentukan apakah komunikasi antara atasan dan bawahan dapat berjalan dengan baik, harmonis, dan efektif. Teori komunikasi interpersonal DeVito digunakan sebagai teori utama karena membahas secara langsung hubungan komunikasi antar individu, termasuk dalam konteks hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Di

bawah ini adalah penjelasan teori DeVito yang diperdalam untuk meningkatkan bobot akademik Bab II.

1. Keterbukaan (*Openness*)

Keterbukaan menurut DeVito mencakup dua aspek: *self-disclosure* dan kesediaan menerima informasi dari orang lain. *Self-disclosure* adalah bentuk pengungkapan perasaan, pemaparan fakta, kebutuhan, dan pandangan yang tepat dengan situasi komunikasi. Dalam konteks organisasi, keterbukaan juga mencakup kejelasan instruksi, transparansi tujuan, serta kesediaan menerima masukan dari bawahan.

Keterbukaan memungkinkan terciptanya komunikasi dua arah yang produktif (DeVito, 2017). Atasan yang terbuka akan memberikan penjelasan yang memadai, sedangkan bawahan yang terbuka tidak ragu mengajukan pertanyaan atau memberikan umpan balik. Tanpa keterbukaan, komunikasi cenderung bersifat memerintah, sehingga bawahan hanya menjadi pelaksana tanpa ruang partisipasi. Hal ini berpotensi menimbulkan kesalahan komunikasi, kesalahan kerja, dan rendahnya motivasi.

Keterbukaan ini diketahui dengan kemauan seseorang untuk menyampaikan informasi, pikiran, dan perasaan secara jujur. Dalam konteks organisasi atau institusi, keterbukaan antara atasan dan bawahan, ataupun keterbukaan bawahan dalam menyampaikan kebutuhan kerja menjadi faktor penting dalam mewujudkan komunikasi yang bagus dan sehat.

2. Empati (*Empathy*)

Empati merupakan keahlian memahami perasaan dan pandangan orang lain. Atasan yang memiliki empati akan lebih memahami bagaimana kondisi bawahan, sehingga pesan yang disampaikan atasan lebih efektif dan tidak menimbulkan adanya kesalahpahaman. Empati berfungsi memahami apa yang dikatakan orang lain, menangkap perasaan orang lain, tekanan yang dirasakan orang lain, atau kebutuhan yang tidak diungkapkan secara verbal (DeVito, 2017) sikap. Dalam organisasi, empati menjadi faktor penting dalam kepemimpinan karena memungkinkan atasan menempatkan dirinya pada posisi bawahan sebelum memberikan instruksi, evaluasi, atau teguran.

Pemimpin yang memiliki empati akan memperhatikan beban kerja bawahan, kondisi emosional mereka, serta kendala yang mungkin memengaruhi kinerja. Pemimpin semacam ini cenderung membangun hubungan yang lebih manusiawi, sehingga bawahan merasa nyaman untuk berkomunikasi dan melaporkan masalah tanpa rasa takut.

3. Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Efektifnya komunikasi interpersonal digambarkan dengan adanya dukungan antara pihak yang menjalin komunikasi. Dukungan ini dapat ditunjukkan seperti penghargaan terhadap bawahan, dan memberi arahan yang bersifat membangun. DeVito menekankan bahwa sikap mendukung ditunjukkan melalui penggunaan bahasa yang tidak menghakimi, pemberian umpan balik secara konstruktif, penerimaan terhadap pendapat bawahan, dan pemberian motivasi atau dorongan. Sikap mendukung sangat penting dalam meminimalkan jarak emosional antara atasan dan bawahan. Ketika bawahan merasa didukung, rasa percaya diri dan motivasi kerja meningkat. Sebaliknya, jika komunikasi dipenuhi kritik tajam tanpa solusi, hubungan kerja menjadi kaku dan rentan konflik.

4. Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif adalah cara menyampaikan pesan dengan cara menghargai, tidak merendahkan orang lain (bawahan), dan menunjukkan optimis (DeVito, 2017). Jika atasan memiliki sikap positif, motivasi kerja bawahan bisa meningkat dan hubungan komunikasi di tempat kerja akan menjadi lebih kondusif. Sikap positif ditunjukkan dengan cara berpikir optimis, rasa saling menghargai, menghormati, dan percaya kepada lawan bicara. Hal ini dapat dilihat melalui bagaimana cara berbicara, ekspresi wajah, nada bicara, dan pilihan kata yang digunakan. Di dalam organisasi sikap positif sangat memengaruhi suasana komunikasi. Atasan yang berbicara dengan nada tinggi atau merendahkan dapat membuat suasana menjadi tegang dan akan menghambat komunikasi. Sebaliknya, jika sikap atasan positif maka dapat menciptakan hubungan yang lebih baik dan membuat bawahan lebih mudah menerima arahan ataupun kritik.

#### 5. Kesetaraan (*Equality*)

Kesetaraan memiliki maksud kedua pihak memandang setara secara manusiawi dalam melakukan komunikasi (DeVito, 2017). Di lingkungan kerja meskipun atasan memiliki jabatan yang lebih tinggi, kesetaraan sikap sangat penting agar bawahan merasa dihargai dan lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat. Kesetaraan menurut DeVito menjelaskan bahwa setiap orang berhak untuk di dengarkan dan tidak menghilangkan perbedaan jabatan dalam organisasi. Prinsip kesetaraan ini membuat komunikasi menjadi lebih terbuka, dua arah, dan melibatkan semua pihak. Dalam organisasi, suasana kerja yang nyaman dapat tercipta jika kesetaraan berjalan dengan baik, seperti saling menghargai dimana bawahan dianggap sebagai rekan atau partner untuk mencapai tujuan perusahaan dan tidak hanya diberikan perintah saja. Jika kesetaraan diterapkan, bawahan akan lebih berani untuk menyampaikan pendapat dan ide, sehingga perusahaan bisa mendapatkan sudut pandang baru dari karyawan yang bekerja langsung di lapangan.

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk melihat proses komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT Duta Bangsa Mandiri. Teori ini dipilih karena dapat menggambarkan kondisi komunikasi interpersonal dan menjadi alat yang jelas untuk menilai kualitas komunikasi dalam organisasi. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti menggunakan teori komunikasi interpersonal Joseph A. DeVito sebagai kerangka untuk memahami proses komunikasi antara atasan dan bawahan di PT Duta Bangsa Mandiri. Teori ini tidak digunakan sebagai landasan teori utama, tetapi sebagai acuan dalam menafsirkan hasil wawancara dari subjek penelitian.

Indikator komunikasi interpersonal menurut DeVito yang digunakan dalam penelitian ini meliputi keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*). Kelima indikator tersebut digunakan untuk membahas bagaimana atasan dan bawahan berkomunikasi dalam konteks pekerjaan sehari-hari, bagaimana pesan disampaikan dan diterima, serta bagaimana hubungan kerja terbentuk melalui proses komunikasi interpersonal.

Data hasil wawancara dianalisis dengan cara mengelompokkan jawaban subjek penelitian ke dalam indikator-indikator komunikasi interpersonal DeVito. Selanjutnya, peneliti melakukan penjelasan terhadap makna komunikasi yang muncul berdasarkan pengalaman dan sudut pandang subjek penelitian. Dengan menggunakan indikator ini, peneliti dapat menggambarkan kualitas komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan serta kaitannya dengan kinerja karyawan di PT Duta Bangsa Mandiri.

## **2.5 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungannya dengan Komunikasi**

Dalam sebuah perusahaan, manajemen sumber daya manusia punya peran yang sangat penting untuk mendukung kelancaran operasional. Sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengatur, merencanakan, dan mengelola organisasi di lingkungan perusahaan. SDM juga merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan sehingga harus dijaga dengan baik. Dengan melihat kondisi tersebut, manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk mengatur dan menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan kondisi, tugas, dan keadaan karyawan. Menurut Hasibuan & Triastuti (2024) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar mereka membantu perusahaan, pegawai, dan masyarakat dengan cara yang efisien.

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting dalam perusahaan. Apapun bentuk dan tujuannya, sebuah organisasi didirikan berdasarkan visi yang bermanfaat bagi manusia dan dikelola oleh manusia dalam menjalankan misinya. Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola sumber daya manusia sesuai dengan visi organisasi untuk mencapai tujuan terbaik.

Komunikasi interpersonal merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari manajemen sumber daya manusia (MSDM). Setiap fungsi dalam MSDM, mulai dari perencanaan, seleksi, pelatihan, hingga evaluasi, membutuhkan komunikasi yang efektif. Tanpa adanya komunikasi interpersonal yang baik, hubungan kerja

yang sehat tidak akan terbentuk. Keberhasilan MSDM juga bisa dilihat dari bagaimana komunikasi interpersonal terjalin di dalamnya.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kristanti et al. (2023), manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki sejumlah fungsi yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola tenaga kerjanya secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi ini mencakup seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, pengembangan, sampai pemberhentian karyawan. Setiap fungsi memiliki peran penting untuk menjaga kelancaran operasional perusahaan dan memastikan tujuan organisasi bisa tercapai. Berikut penjelasan lebih lengkap mengenai masing-masing fungsi MSDM.

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses menyusun kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam konteks psikologi, fungsi perencanaan berkaitan dengan bagaimana perusahaan memahami kemampuan serta karakter psikologis tenaga kerja yang dibutuhkan. Perencanaan ini menentukan jumlah karyawan yang diperlukan, sekaligus mempertimbangkan kemampuan berpikir, sikap, dan perilaku yang sesuai untuk mendukung budaya organisasi. Perencanaan yang baik harus memperhatikan kecocokan antara karakter individu dan tuntutan pekerjaan, karena jika tidak sesuai bisa menyebabkan stres kerja, menurunnya motivasi, hingga muncul keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Dari sudut pandang psikologis, perencanaan SDM menjadi langkah awal untuk memastikan bahwa orang yang direkrut memiliki kondisi psikologis yang baik dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah proses menata semua karyawan dalam struktur organisasi dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, pemberian wewenang, integrasi, dan kerja sama. Karena pada dasarnya organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dari sudut pandang psikologis, pengorganisasian juga berkaitan dengan bagaimana struktur organisasi bisa menciptakan rasa

adil, kejelasan peran, dan komunikasi interpersonal yang efektif. Struktur organisasi yang jelas dapat membantu mengurangi kebingungan peran dan konflik peran yang sering menjadi penyebab stres kerja. Pengorganisasian juga berperan dalam menciptakan lingkungan psikologis yang aman dan mendukung. Jika hubungan antar bagian berjalan dengan baik, karyawan akan merasa lebih punya kontrol terhadap pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan untuk membentuk motivasi karyawan agar bisa bekerja sama dan bekerja secara efisien demi mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam psikologi organisasi, fungsi pengarahan sangat berkaitan dengan kepemimpinan. Pengarahan bisa berupa pemberian instruksi yang jelas tanpa merendahkan bawahan, serta cara pemimpin memengaruhi perilaku, memberi motivasi, dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan. Pola kepemimpinan yang baik dapat menciptakan hubungan yang hangat dan positif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dari sudut pandang psikologi, pengarahan juga mencakup kemampuan pemimpin memahami kondisi emosional bawahan, memberikan umpan balik yang membangun, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Lingkungan yang aman ini membuat karyawan berani menyampaikan pendapat, bertanya, atau mengungkapkan masalah tanpa takut dihukum atau dinilai negatif.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengawasi semua karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika ada kesalahan atau penyimpangan maka akan dilakukan perbaikan. Fungsi pengendalian dalam konteks psikologis berfokus pada pengawasan kinerja, dan bagaimana perusahaan menciptakan standar kerja yang realistis dan sejalan dengan kapasitas manusia. Pengendalian yang terlalu ketat dapat menimbulkan tekanan, kecemasan, hingga *burnout*. Sebaliknya, pengendalian yang dilakukan dengan pendekatan yang lebih membangun, seperti pengawasan

yang manusiawi, pemberian masukan yang baik, dan evaluasi yang adil, dapat meningkatkan rasa percaya dan penghargaan terhadap diri sendiri pada karyawan. Pengendalian berperan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu, yang pada akhirnya berdampak pada kesehatan mental serta kinerja karyawan.

e. Pengadaan

Pengadaan merupakan proses atau kegiatan menyeleksi, penempatan orientasi, induksim penarikan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan. Fungsi pengadaan (*recruitment–selection*) dari sudut pandang psikologi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan memilih individu yang dapat memenuhi kebutuhan keterampilan, memiliki karakter, kepribadian, dan nilai yang selaras dengan budaya organisasi. Proses seleksi yang baik melibatkan pemahaman terhadap aspek-aspek psikologis seperti kemampuan berpikir, stabilitas emosi, motivasi, dan kecocokan kepribadian. Seleksi yang dilakukan tanpa mempertimbangkan faktor psikologis berpotensi menciptakan ketidaksesuaian, yang dapat memengaruhi kinerja dan memicu masalah adaptasi. Orientasi dan induksi juga menjadi penting karena proses ini memengaruhi bagaimana individu membangun persepsi awal tentang budaya kerja, yang akan berdampak pada keterikatan psikologis di masa awal bekerja.

f. Pengembangan

Pengembangan dalam sudut pandang psikologi juga penting karena berkaitan dengan peningkatan kemampuan mental, emosi, dan keterampilan sosial karyawan. Pengembangan adalah kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan bidang dan keahliannya. Fungsi pengembangan ini meliputi peningkatan kemampuan teknis, kemampuan komunikasi, manajemen stres, pemecahan masalah, serta kecerdasan emosional. Program pengembangan yang tepat bisa membantu karyawan lebih percaya diri, mengurangi rasa cemas saat bekerja, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan.

g. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian imbalan kepada tenaga kerja, bisa berupa balas jasa, uang ataupun barang kepada karyawan. Kompensasi memiliki prinsip layak dan adil, dimana ini sudah disesuaikan dengan prestasi kerjanya. Kompensasi berpedoman pada upah minimum suatu daerah. Dalam hal kompensasi, psikologi kerja menekankan bahwa imbalan tidak hanya bersifat finansial. Karyawan juga membutuhkan penghargaan selain dari materi seperti pengakuan, apresiasi, rasa dihargai, hubungan interpersonal yang baik, dan kesempatan berkembang. Pengakuan memiliki dampak besar terhadap motivasi dalam diri dan rasa percaya diri seseorang. Jika kompensasi hanya difokuskan pada aspek material, perusahaan berpotensi mengabaikan faktor psikologis yang sebenarnya menjadi pendorong utama perilaku produktif dalam jangka panjang.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menyatukan urusan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan. Pengintegrasian juga merupakan fungsi penting dalam sudut pandang psikologi karena berhubungan langsung dengan hubungan sosial antara organisasi dan individu. Karyawan yang merasa kebutuhan psikologisnya terpenuhi seperti kebutuhan akan hubungan, keamanan, dan penghargaan akan lebih mudah terintegrasi dan menunjukkan perilaku positif terhadap organisasi. Integrasi yang baik memunculkan rasa memiliki (*sense of belonging*), yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan dalam sudut pandang psikologis menekankan pentingnya menjaga kesejahteraan mental dan emosional karyawan melalui lingkungan kerja yang sehat, program kesehatan mental, kegiatan psikososial, serta perlindungan terhadap risiko pekerjaan. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan akan memiliki tingkat absensi rendah, konflik lebih sedikit, dan produktivitas yang lebih tinggi. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan

loyalitas karyawan sehingga mereka tetap bekerja sama sampai mereka pensiun.

j. Kedisiplinan

Fungsi MSDM yang paling penting adalah kedisiplinan, yang sangat penting untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit mencapai tujuan yang maksimal. Kedisiplinan dalam psikologi dijelaskan sebagai kepatuhan terhadap aturan, refleksi dari regulasi diri (*self-regulation*), kontrol diri, dan internalisasi nilai organisasi. Karyawan yang disiplin biasanya memiliki motivasi internal kuat, persepsi positif tentang pekerjaan, dan hubungan interpersonal yang baik.

k. Pemberhentian

Fungsi terakhir, yaitu pemberhentian, dalam psikologi organisasi dilihat sebagai proses pergantian karir yang harus dikelola secara manusiawi karena berdampak pada aspek emosional dan identitas diri karyawan. Berhenti bekerja adalah ketika hubungan kerja seseorang dengan perusahaan berakhir. Pemberhentian yang dilakukan tanpa kepekaan terhadap kondisi psikologis dapat menimbulkan trauma kerja, rasa tidak dihargai, atau kecemasan berlebihan. Agar pemberhentian berjalan lebih sehat dan efektif maka harus memberikan perhatian kepada hak-hak karyawan, komunikasi yang jelas, serta dukungan yang memadai agar pergantian tersebut berjalan lebih sehat secara mental.

Secara keseluruhan, fungsi manajemen sumber daya manusia dari sudut pandang psikologi menunjukkan bahwa manusia adalah pusat dari organisasi. Pengelolaan tenaga kerja mencakup proses administrasi, pemahaman perilaku individu, kebutuhan psikologis, kondisi hubungan kerja, serta kondisi emosional karyawan agar mereka bisa bekerja secara optimal, sehat, dan bermakna. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, memenuhi kebutuhan pekerjaan, serta mendorong semangat karyawan agar mau berkontribusi pada perusahaan.

## **2.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Karina et al., 2020). Kinerja menggambarkan seberapa jauh suatu program, kegiatan, atau kebijakan bisa dijalankan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor teknis, psikologis, dan sosial, termasuk kualitas komunikasi interpersonal. Karyawan yang tidak memahami instruksi karena komunikasi yang kurang baik cenderung lebih sering melakukan kesalahan kerja. Sebaliknya, karyawan yang merasa dihargai dan didukung melalui komunikasi yang baik biasanya memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi.

### **Dimensi Kinerja Karyawan**

Dibandingkan dengan pengukuran secara kuantitatif, dimensi kinerja karyawan lebih banyak dilihat dari perilaku. Karena penilaian berbasis perilaku cenderung bersifat subjektif, karyawan dianggap mampu menggambarkan kinerja yang baik, baik untuk dirinya sendiri maupun rekan kerjanya. Namun, kelemahan dari cara ini adalah adanya kemungkinan bias karena penilaian bisa didasarkan pada dugaan. Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas, peran, dan standar yang telah ditentukan. Untuk menilai kinerja secara lebih lengkap, para ahli membuat beberapa dimensi yang bisa dijadikan indikator penilaian kerja. Dimensi ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kontribusi karyawan, baik dari hasil kerja, perilaku, maupun kualitas pekerjaannya.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri karyawan (internal) maupun dari lingkungan organisasi (eksternal). Kinerja ditentukan oleh kemampuan teknis, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan berbagai aspek lain yang memengaruhi perilaku kerja sehari-hari. Menurut Epi (2017) Faktor-Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh cara pandang mentalnya, yang mencakup motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Contoh aspek mental yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.
- b. Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh pendidikannya.
- c. Karyawan yang memiliki keterampilan akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak memiliki keterampilan.
- d. Penting bahwa komunikasi antara manajer dan karyawan selalu berjalan dengan baik dan harmonis.
- e. Sarana yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu kinerja karyawan.
- f. Kesempatan untuk berprestasi di perusahaan dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan teknis, motivasi, serta kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor seperti kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi interpersonal, kompensasi, dan pelatihan mempunyai peran penting dalam membentuk perilaku kerja. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara baik akan memiliki karyawan dengan kinerja tinggi, produktivitas yang efektif, serta kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan memiliki tujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dapat bekerja sesuai standar dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Handayani et al. (2020), penilaian kinerja bertujuan untuk mengendalikan aktivitas sumber daya manusia agar tetap berada pada jalur yang benar serta membantu perusahaan memahami sejauh mana karyawan menjalankan tanggung jawabnya. Melalui kinerja, perusahaan bisa menentukan arah dan strategi kerja yang tepat, karena data kinerja memberikan gambaran tentang kelebihan dan kekurangan karyawan dalam menjalankan tugas. Kinerja juga membantu memperjelas tanggung jawab dan target kerja, sehingga karyawan

tahu apa yang harus dicapai serta standar penilaian yang digunakan untuk menilai hasil kerjanya.

Penilaian kinerja karyawan bisa membantu atasan dalam memberikan arahan dan umpan balik yang lebih jelas. Supervisor dapat menggunakan hasil penilaian tersebut sebagai acuan untuk membimbing, memberi motivasi, dan mengetahui kebutuhan pengembangan karyawan. Kinerja juga menunjukkan pencapaian dalam periode tertentu, sehingga bisa dijadikan dasar untuk memberikan penghargaan, promosi, atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan. Selain itu, kinerja juga mendorong karyawan agar lebih berinisiatif dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja. Melalui umpan balik yang diberikan, karyawan dapat mengetahui bagian yang masih perlu diperbaiki dan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi. Secara keseluruhan, penilaian kinerja digunakan untuk mengukur hasil kerja serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, terarah, dan mendukung perkembangan karyawan.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan adalah ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan sudah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai target, standar, dan aturan perusahaan. Indikator ini penting sebagai dasar untuk evaluasi, pengambilan keputusan oleh manajemen, pemberian penghargaan, maupun perbaikan kinerja. Secara umum, indikator kinerja mencakup hasil kerja, perilaku kerja, serta proses dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Nurdin & Djuhartono (2021) indikator kinerja karyawan diukur melalui beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja mengukur tingkat ketepatan, keakuratan, dan sikap profesional dalam hasil pekerjaan karyawan. Aspek ini menilai sejauh mana output yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditentukan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Ini menunjukkan produktivitas karyawan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu mengukur kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan. Ketepatan waktu menunjukkan kedisiplinan dan kemampuan mengelola prioritas. Ketepatan waktu turut berpengaruh terhadap kelancaran alur kerja divisi atau perusahaan secara keseluruhan.

4. Efisiensi dan Efektivitas Kerja (*Efficiency & Effectiveness*)

Efisiensi mengukur kemampuan menghasilkan output maksimal dengan penggunaan waktu, tenaga, atau sumber daya minimal.

Efektivitas mengukur apakah tujuan atau target pekerjaan tercapai. Karyawan yang efisien dan efektif umumnya memiliki kemandirian kerja yang baik.

5. Disiplin Kerja (*Work Discipline*)

Disiplin kerja adalah indikator penting yang menunjukkan sejauh mana karyawan mematuhi aturan kerja, prosedur, serta kebijakan perusahaan. Semakin baik disiplin kerja, semakin tinggi tingkat keandalan karyawan.

6. Kerja Sama (*Teamwork*)

Indikator ini menilai kemampuan karyawan bekerja dalam tim, bekerjasama, serta mendukung pencapaian tujuan bersama.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif menunjukkan upaya karyawan mengambil tindakan tanpa harus menunggu instruksi. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan lebih kreatif. Inisiatif mencerminkan tanggung jawab dan komitmen karyawan.

8. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merupakan kesediaan karyawan untuk menerima, menjalankan, dan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Karyawan yang bertanggung jawab akan menunjukkan sikap kerja yang professional.

9. Sikap Kerja (*Work Attitude*)

Sikap kerja adalah indikator yang mencerminkan etika, perilaku, dan respon karyawan terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja. Sikap kerja positif berpengaruh langsung pada kualitas dan hasil kerja.

Indikator kinerja karyawan meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kedisiplinan, kerja sama, inisiatif, tanggung jawab, dan sikap kerja.

Kesembilan indikator ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara menyeluruh, baik dari hasil pekerjaan maupun cara mereka bekerja.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

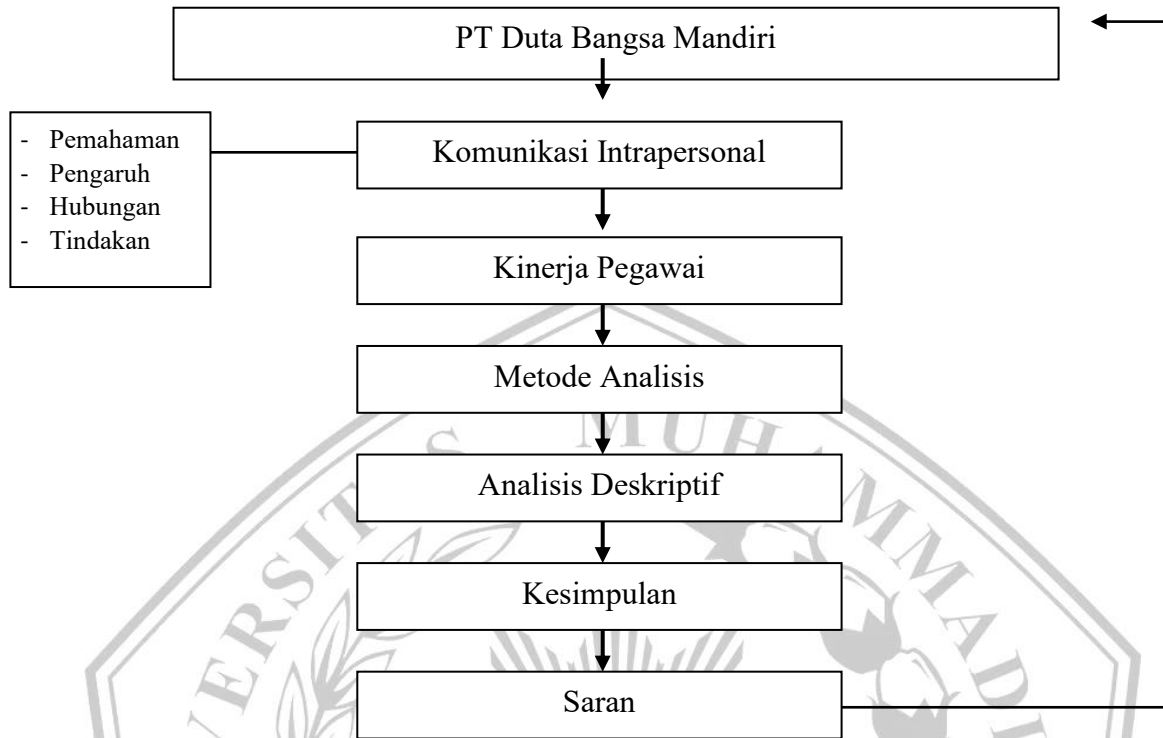
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
1	(Oktafian & Yuliani, 2024)	Analisis Komunikasi Interpersonal Atasan dan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Al-Qaisar ( <i>Al-Group</i> ) Bengkulu Utara	Kualitatif Deskriptif	CV. Al Qaisar memiliki komunikasi antarpribadi yang saling terbuka dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Atasan dan bawahan memiliki sikap saling peduli dan saling memotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Atasan yang memberikan masukan positif serta reward dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV. Al-Qaisar (Al-Group) Bengkulu Utara. Terdapatnya empati dan kesetaraan yang dilihat dari kedudukan yang sama, tidak adanya perbedaan jenjang jabatan dan gender
2	(Afriyadi, 2015)	Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan Dan Bawahan Karyawan Pt. Borneo Enterprisindo Samarinda	Deskriptif Kualitatif	Sifat keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan masih sangat kurang. Sikap mendukung yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan PT. Borneo Enterprisindo masih kurang efektif sikap kesetaraan pimpinan PT. Borneo Enterprisindo terhadap karyawannya masih kurang karena pimpinan PT. Borneo Enterprisindo masih memberikan perhatian lebih kepada salah satu karyawannya.
3	(Laja et al., 2024)	Peran Komunikasi Interpersonal antara Atasan dan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Di Pt. Mandiri Abadi Permai	Kualitatif Deskriptif	komunikasi interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan serta antar anggota tim sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan terbukti berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di PT. Mandiri Abadi Permai. Meskipun terdapat tantangan, upaya untuk membangun komunikasi yang efektif harus terus ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat optimal 2. Strategi komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan yang di diterapkan di PT. Mandiri abadi permai yaitu membangun saluran komunikasi yang terbuka, menerapkan kejujuran dalam komunikasi, mengelolah konflik atau permasalahan dengan baik.

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
4	(Hasibuan & Triastuti, 2024)	Peran Komunikasi Interpersonal Atasan – Bawahan Dalam Divisi C&P (Cooperation & Placement) Politeknik LP3I Medan	Kuantitatif	Fungsi dan peran kepala divisi yang sudah berjalan dengan baik, dukungan perusahaan dan media komunikasi menjadi parameter dalam keberhasilan komunikasi karyawan. Dalam proses komunikasi apabila ditemukan hambatan komunikasi seperti perbedaan – perbedaan pendapat, maka pimpinan melakukan komunikasi secara tatap muka terhadap karyawan tersebut sehingga komunikasi antar pribadi dapat berjalan dengan baik. Teknik-teknik komunikasi yang tepat, jika digunakan oleh seorang atasan dalam berkomunikasi dengan bawahan akan berakibat meningkatnya rasa nyaman, aman dan hati yang puas bagi karyawan. <i>Human Relationship</i> akan berjalan dengan baik apabila diimbangi atau diiringi dengan kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan juga merupakan suatu rangkaian konsep dan asas kemanusiaan yang menjadi pedoman kerja karyawan dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Kebijakan perusahaan tentunya harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku dan diikuti oleh seluruh karyawan perusahaan. Saran yang dapat peneliti sampaikan untuk atasan pada divisi C&P LP3I Medan agar dalam berinteraksi terus meningkatkan komunikasi interpersonal yang baik.
5	(Vandela & Sugiarto, 2021)	Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja KaryawanPT Sinar Alam Cahaya Mentari Ketapang	Kuantitatif	Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, yang artinya semakin baik dalam penggunaan teknologi informasi maka akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian kedua menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan yang artinya bahwa semakin baik kemampuan berkomunikasi interpersonal maka berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Sumber : Data diolah (2025)

## 2.8 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Sugiyono (2019), bahwa penelitian kualitatif bertujuan mencari makna sosial dan pengalaman manusia dalam konteks alami (*natural setting*) yaitu peneliti mengamati dan mengumpulkan data langsung di lingkungan kerja PT Duta Bangsa Mandiri tanpa mengubah atau memanipulasi kondisi yang ada. Adapun rincian kondisi natural setting dalam penelitian ini meliputi:

1. Lokasi: Pengamatan dilakukan di area kerja PT Duta Bangsa Mandiri, termasuk ruang kantor, area produksi, dan ruang briefing yang merupakan tempat interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan.
2. Waktu: Observasi dilakukan pada jam kerja normal, yaitu saat kegiatan operasional perusahaan berlangsung, sehingga komunikasi yang teramati merupakan komunikasi yang terjadi secara alami tanpa rekayasa.
3. Suasana: Peneliti hadir sebagai pengamat tanpa mengganggu jalannya aktivitas kerja, sehingga informan tetap berperilaku dan berkomunikasi sebagaimana biasanya.
4. Interaksi yang diamati: Komunikasi yang diamati meliputi interaksi saat pemberian instruksi kerja, diskusi antar divisi, briefing harian, serta percakapan informal antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini berusaha menggambarkan dan memahami peristiwa komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan secara lebih mendalam. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk menjelaskan bentuk komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan, menggali hambatan komunikasi yang muncul, serta memahami upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan komunikasi interpersonal.

#### **3.2 Tipe dan Dasar Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara teratur dan