# KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT. JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR

**SKRIPSI**


**Disusun Oleh:**

**Aisyah Zahirah Salsabila**

**2113211049**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**


**TAHUN 2025**

# KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas**

**Bhayangkara Surabaya**

**Untuk Menyusun Skripsi S-1**

**Program Studi Ilmu Komunikasi**


**Disusun Oleh:**

**Aisyah Zahirah Salsabila**

**2113211049**


**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**TAHUN 2025**

# LEMBAR PERSETUJUAN

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1)**
**Ilmu Komunikasi Universitas Bhayangkara Surabaya**

Disusun oleh :

**AISYAH ZAHIRAH SALSABILA**
**2113211049**

Diperiksa dan disetujui oleh

Pembimbing I

Delmarrich Bilga Ayu Permatasa, S.Hum., M.Hum.
NIDN : 0708039302

Pembimbing II

Dra. Rini Ganefwati, M.Si.
NIDN : 0711116301

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi

Julyanto Ekantoro, S.E., S.S., M.Si.
NIDN : 0706077106

# LEMBAR PENGESAHAN

**LEMBAR PENGESAHAN**

**KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1)**
**Ilmu Komunikasi Universitas Bhayangkara Surabaya**

Disusun oleh :

**AISYAH ZAHIRAH SALSABILA**
**2113211049**

Tanggal Ujian : 23 Januari 2025
Periode Wisuda :

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Delmarrich Bilga Ayu Permatasa, S.Hum., M.Hum.
NIDN : 0708039302

Pembimbing II

Dra. Rini Ganefwati, M.Si.
NIDN : 0711116301

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi

Penguji I

Delmarrich Bilga Ayu Permatasa, S.Hum., M.Hum.
NIDN : 0708039302

Penguji II

Dra. Ratna Setyawahajoe, M.Si.
NIDN : 0701076602

Penguji III

Dr. Furia Widiyani Roosinda, S.Sos, M.Si, CiQar
NIDN : 0706088003

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Tri Prasetijowati, M.Si.
NIDN : 0727076701

Menyetujui,
Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi

Julyanto Ekantoro, S.E., S.S., M.Si.
NIDN : 0706077106

# LEMBAR KEASLIAN

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

| | |
|---|---|
| **Nama** | **: AISYAH ZAHIRAH SALSABILA** |
| **Tempat, Tanggal Lahir** | **: Kediri, 14 Nopember 2002** |
| **NIM** | **: 2113211049** |
| **Fakultas / Program Studi** | **: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Ilmu Komunikasi** |

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul **"KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR"** beserta seluruh isinya adalah karya saya sendiri dan bukan merupakan karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini maka saya siap menanggung segala bentuk resiko/sanksi yang berlaku.

Surabaya, 23 Januari 2025
Yang Membuat Pernyataan

AISYAH ZAHIRAH SALSABILA

# KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kelancaran, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu. Tanpa berkat dan rahmat-Nya, penulis tidak akan mampu menyelesaikan karya ini.

Dengan penuh rasa syukur, penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul "**KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JAWA TIMUR**" sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan.

Tak lupa, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam proses penulisan skripsi ini. Penghargaan dan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran yang sangat besar bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, tanpa bantuan-Nya, mungkin penulis tidak akan mempunyai kekuatan dan kesabaran yang besar untuk terus berusaha menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Irjen Pol. (Purn.) Drs. Anton Setiadji, SH., MH, selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya.
3. Ibu Dra. Tri Prasetijowati, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bhayangkara Surabaya.

4. Kedua orang tua yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan serta kasih sayang yang tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Delmarrich Bilga Ayu Permatasa, S.Hum., M.Hum. selaku Dosen Pembimbing I, dan ibu Dra. Rini Ganefwati, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dalam proses pengerjaan skripsi dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
6. Terimakasih kepada Bapak dan Ibu Dosen Ilmu Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan ilmu selama penulis duduk di bangku perkuliahan.
7. Terimakasih kepada pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, yaitu PT Jasamarga Related Bussiness dan teman-teman magang khusunya pihak yang terkait dalam penelitian ini yang telah berkenan memberikan informasi kepada penulis.
8. Terimakasih kepada para teman-teman main serta teman-teman kelas ilkom 7b yang telah memberikan dukungan, tenaga, dorongan dan semangat kepada penulis, serta mau mendengarkan keluh kesah dan memberikan banyak masukan nasihat selama berkuliah.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang memberikan bantuan dan dukungan dalam mempersiapkan penelitian ini dan juga kepada sumber yang membantu dalam pengumpulan materi untuk penelitian ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca untuk

memperbaiki penelitian ini dan menulis makalah selanjutnya. Penulis berharap makalah ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Surabaya, Januari 2025

Aisyah Zahirah Salsabila

**Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan**

**Dalam Membangun Efektivitas Kinerja Pegawai**

**Di PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur**

**Aisyah Zahirah Salsabila**

Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Bhayangkara Surabaya

Email : shasaaasls@gmail.com

## ABSTRAK

Komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja merupakan suatu proses interaksi dan pertukaran informasi yang langsung dan berkesinambungan antar manusia. Dalam konteks profesional, komunikasi ini mencakup interaksi antara rekan kerja, atasan, bawahan, dan pihak eksternal seperti pelanggan dan mitra bisnis. Tujuan utama komunikasi interpersonal di tempat kerja adalah untuk menciptakan pemahaman bersama, meningkatkan kinerja tim, dan membangun hubungan yang produktif. Matode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kegiatan pola komunikasi antara atasan dan bawahan serta kedisiplinan yang ada di kantor PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur Secara hasil keseluruhan disini saya sebagai peneliti mengaitkan dengan teori Joseph A. Devito menaruh perspektif struktural dalam memahami proses komunikasi interpersonal melalui 5 unsur utama: keterbukaan *(Openness)*, empati *(emphaty)*, sikap mendukung *(Supportiveness)*, sikap positif *(Positiveness)*, dan keseteraan *(Equality)*. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif, dimana menjadikan manusia sebagai sumber subjek (informan) yaitu dengan wawancara, serta pengamatan langsung ditempat. Hasil penelitian tentang komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga Related Business menunjukkan beberapa sikap positif di antara karyawan. Pertama, sikap keterbukaan terlihat dalam komunikasi yang baik antara pegawai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan dinamis. Kedua, sikap empati di antara karyawan memperkuat hubungan interpersonal.

**Kata Kunci :** Komunikasi Interpersonal, Efektivitas, Kinerja

**Interpersonal Communication Between Superiors and Subordinates**

**In Building Effective Employee Performance**

**At PT. Jasamarga Related Business Region V East Java**

**Aisyah Zahirah Salsabila**

Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Bhayangkara Surabaya

Email : shasaaasls@gmail.com

## *ABSTRACT*

*Interpersonal communication in the work environment is a process of direct and continuous interaction and exchange of information between people. In a professional context, this communication includes interactions between coworkers, superiors, subordinates, and external parties such as customers and business partners. The main goals of interpersonal communication in the workplace are to create shared understanding, improve team performance, and build productive relationships. The research method used in this research is descriptive qualitative. Qualitative research in general can be used for research on communication pattern activities between superiors and subordinates and discipline in the office of PT. jasamarga Related Business Region V East Java As a whole result here I as a researcher relate to the theory of Joseph A. Devito put a structural perspective in understanding the process of interpersonal communication through 5 main elements: Openness, Empathy, Supportiveness, Positiveness, and Equality. Researchers use descriptive qualitative methods, which make humans as a source of subjects (informants), namely by interview, as well as direct observation on the spot. The results of research on interpersonal communication at PT Jasamarga Related Business show some positive attitudes among employees. First, the attitude of Openness is seen in good communication between employees, where they are open and honest.*

***Keywords:*** *Interpersonal Communication, Effectiveness, Performance*

## DAFTAR ISI

COVER
LEMBAR PERSETUJUAN ..... i
LEMBAR PENGESAHAN ..... ii
LEMBAR KEASLIAN ..... iii
KATA PENGANTAR ..... iv
ABSTRAK ..... vii
*ABSTRACT* ..... viii
DAFTAR ISI ..... ix
DAFTAR TABEL ..... xi
DAFTAR GAMBAR ..... xii
BAB I PENDAHULUAN ..... 13
1.1 Latar Belakang Masalah ..... 13
1.2 Rumusan Masalah ..... 25
1.3 Tujuan Penelitian ..... 25
1.4 Manfaat Penelitian ..... 26
1.4.1 Manfaat Teoritis ..... 26
1.4.2 Manfaat Praktis ..... 26
1.5 Definisi Konsep ..... 26
1.5.1 Komunikasi Interpersonal ..... 26
1.5.2 Efektivitas Kinerja ..... 27
1.5.3 PT. Jasamarga Related Bussiness ..... 28
1.6 Metode Penelitian ..... 29
1.6.1 Jenis Penelitian ..... 29
1.6.2 Lokasi Penelitian ..... 30
1.6.3 Subjek dan Objek Penelitian ..... 30
1.6.4 Teknik Pengumpulan Data ..... 31
BAB II TINJAUAN PUSTAKA ..... 35
2.1 Penelitian Terdahulu ..... 35
2.2 Kerangka Konseptual Peneliti ..... 43

2.3 Landasan Teori ..... 44
2.3.1 Komunikasi Interpersonal ..... 44
2.3.2 Efektivitas Komunikasi Interpersonal ..... 45
2.3.3 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Interpersonal ..... 50
BAB III GAMBARAN UMUM PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS ... 55
3.1 Sejarah PT Jasamarga Related Bussiness ..... 55
3.2 Logo ..... 57
3.3 Visi dan Misi PT Jasamarga Related Bussiness ..... 57
3.4 Struktur Organisasi ..... 59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 60
4.1 Komunikasi interpersonal pegawai di PT. Jasamarga Related Bussiness ..... 60
4.2 Hambatan dan dampak komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga Related Bussiness. ..... 67
4.3 Hasil penelitian terkait komunikasi interpersonal atasan dan bawahan PT. Jasamarga Related Bussiness. ..... 68
4.4 Hasil penelitian terkait tentang hambatan dan dampak Komunikasi Interpersonal pegawai di PT. Jasamarga Related Bussiness ..... 73
4.5 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Interpersonal pada PT Jasamarga Related Bussiness ..... 76
4.6 Pembahasan ..... 79
BAB V PENUTUP ..... 83
5.1 Kesimpulan ..... 83
5.2 Saran ..... 83
DAFTAR PUSTAKA ..... 85
LAMPIRAN I ..... 87
DOKUMENTASI ..... 89

# DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu ..... 35

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Instagram PT. Jasamarga Related Business ..... 09
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Peneliti..... 43

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1. 1 Latar Belakang Masalah

Komunikasi (Soleh 2017) berasal dari istilah Latin *"Communis*. "Maksudnya adalah menciptakan hubungan positif atau mempererat ikatan antara dua orang atau lebih. Menurut Cherry, dalam pandangan Stuart, komunikasi juga berasal dari kata dalam bahasa Latin *"Communico"* yang memiliki arti berbagi. Komunikasi merupakan aktivitas penting dalam kehidupan manusia dan melibatkan proses penyampaian dan pertukaran informasi, ide, pikiran, emosi, dan niat dari satu pihak ke pihak lain. Menurut Wibowo (Jasmine 2014), komunikasi adalah cara untuk menyampaikan pemikiran, konsep, dan keinginan kepada orang lain dengan penuh kesadaran. Proses ini dapat terjadi secara verbal melalui kata-kata lisan atau tertulis, atau secara nonverbal melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan gerak tubuh lainnya.

Menurut Effendi dalam Solihat, 2014:3 Komunikasi merupakan proses penyampaian makna melalui simbol-simbol. Seseorang berkomunikasi dengan orang lain, sama baiknya untuk memastikan pemahaman maupun untuk mempengaruhi perubahan perilaku (Elchrysti 2018). Dalam komunikasi, pemahaman pesan antara pengirim dan penerima merupakan kunci utama keberhasilan proses komunikasi. Hal ini mencakup kemampuan menyampaikan pesan dengan jelas dan kemampuan mendengar serta memahami maksud pesan yang disampaikan. Komunikasi yang efektif juga memerlukan kesadaran akan konteks, latar belakang budaya, dan situasi di mana komunikasi berlangsung.

Tujuan komunikasi sangat beragam dan berkisar dari sekadar bertukar informasi, mengekspresikan emosi, dan mempengaruhi pendapat dan tindakan orang lain hingga membangun dan memelihara hubungan sosial. Di era modern ini, komunikasi dapat terjadi melalui berbagai media, antara lain pertemuan tatap muka, penggunaan teknologi seperti telepon, email, dan media sosial. Kemampuan berkomunikasi secara efektif menjadi semakin penting untuk kesuksesan baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara berbagai pihak dalam organisasi, terutama dalam konteks hubungan antara atasan dan bawahan.

Atasan harus memastikan pesan yang disampaikan bisa dipahami oleh bawahan dengan menggunakan bahasa yang jelas dan sesuai dengan tingkat pemahaman mereka. Selain itu, komunikasi dua arah yang melibatkan dialog dan pertukaran ide dapat membantu membangun rasa saling percaya dan menghargai. Penting bagi atasan untuk memperhatikan komunikasi non-verbal, seperti bahasa tubuh dan nada suara, yang dapat menguatkan atau melemahkan pesan yang disampaikan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip komunikasi efektif ini, atasan bisa meningkatkan koordinasi tim, mengurangi kesalahpahaman, dan akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi. Seperti yang diartikulasikan oleh Mulyana (2014), komunikasi berfungsi sebagai esensi keberadaan dalam organisasi mana pun. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa komunikasi organisasi merupakan komponen mendasar dalam organisasi, karena

memiliki kapasitas untuk membentuk sikap, perilaku, dan bahkan tingkat motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Komunikasi sebagai konsep lebih luas mencakup berbagai saluran dan metode pertukaran pesan, termasuk komunikasi tertulis, lisan, dan non-verbal. Komunikasi interpersonal fokus pada interaksi langsung yang memungkinkan terjadinya umpan balik segera, pemahaman mendalam, dan pengembangan hubungan profesional yang kuat.

Komunikasi interpersonal merujuk pada proses komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua orang atau lebih. Ini melibatkan pertukaran informasi dan emosi antara individu, baik dalam interaksi satu lawan satu maupun dalam kelompok kecil (Nurlita & Setyarahajoe, 2014). Komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja merupakan suatu proses interaksi dan pertukaran informasi yang langsung dan berkesinambungan antar manusia. Dalam konteks profesional, komunikasi ini mencakup interaksi antara rekan kerja, atasan, bawahan, dan pihak eksternal seperti pelanggan dan mitra bisnis. Tujuan utama komunikasi interpersonal di tempat kerja adalah untuk menciptakan pemahaman bersama, meningkatkan kinerja tim, dan membangun hubungan yang produktif. Komunikasi yang efektif memungkinkan dalam mengoordinasikan tugas, menyelesaikan konflik, dan membangun hubungan kerja yang kuat di antara anggota organisasi. Seperti yang dikatakan (Suhendro, Zakiatuzzahrah, dan Sofiaty 2022) Lestari (2021: 14), indikator yang perlu diketahui untuk komunikasi yang efektif adalah pemahaman, kenikmatan, dampak terhadap sikap, peningkatan hubungan, dan perilaku. Pemahaman diartikan menunjukkan adanya situasi dimana komunikator (penerima pesan) benar-benar memahami pesan yang dikirimkan atau diterima,

sepenuhnya sesuai dengan maksud komunikator (pengirim pesan). Semakin memahami pesan, semakin efektif komunikasiyang terjalin. Untuk itu baik komunikator maupun komunikan (penerima pesan) perlu memahami fungsinya masing-masing.

Sama halnya dengan komunikasi interpersonal yang terjadi di PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur Dalam konteks perusahaan infrastruktur dan jasa seperti PT. Jasamarga Related Business, komunikasi interpersonal bukan sekedar pertukaran informasi, namun merupakan mekanisme mendasar untuk membangun koordinasi, sinergi dan kolaborasi antar unit kerja. Komunikasi interpersonal yang efektif dimulai dengan mengembangkan keterampilan mendengarkan secara aktif. Karyawan didorong untuk lebih dari sekedar mendengarkan dan benar-benar memahami makna dan konteks percakapan rekan kerja mereka. Hal ini mencakup kemampuan untuk memberikan umpan balik yang membangun, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan menafsirkan pesan verbal dan nonverbal dengan tepat. Misalnya, saat rapat koordinasi atau rapat proyek, setiap peserta harus menunjukkan empati dan memperhatikan sudut pandang anggota tim lainnya.

PT. Jasamarga Related Business (JMRB) merupakan satu anak bisnis berdasarkan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. yang berkecimpung pada bidang bisnis lainya, atau non-jalan tol. Dalam perkembanganya, PT. Jasamarga Related Business (JMRB) yang pernah bertransformasi berdasarkan PT. Jasamarga Properti sudah berbagi usahanya yang mendukung usaha inti induk bisnis, yakni pengembangan daerah pada lebih kurang jalan tol. Kini, PT. Jasamarga Related Business (JMRB)

mempunyai lini usaha yang relatif luas, yang meliputi pengembangan properti, pengembangan & pengelolaan *rest area* pada semua Indonesia, pengelolaan unit iklan & utilitas, pengembangan usaha digital, dan building management.

PT. Jasamarga Related Business (JMRB) merupakan perusahaan yang bergerak untuk mendukung induk perusahaan, maka dalam berjalanya bisnis tersebut diperlukan kerjasama dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan yaitu dengan menerapkan menjadi teladan dalam berkomunikasi, menunjukkan keterbukaan, memberikan arahan yang jelas, serta mampu membangun kepercayaan melalui konsistensi antara perkataan dan perbuatan, dan pada akhirnya mendukung pencapaian visi misi perusahaan secara komprehensif.

Komunikasi interpersonal ini terjadi ketika seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (umumnya simbol-simbol verbal) untuk membarui tingkah laku orang lain (komunikan) pada sebuah insiden komunikasi. Seperti komunikasi secara generik yang mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu. Komunikasi interpersonal juga mempunyai karakteristik dan ciri yang lebih khusus, yaitu arus pesan 2 arah, dilakukan secara tatap muka dan umpan kembali segera (Rachman 2018).

Komunikasi Interpersonal merupakan sebuah bentuk spesifik berdasarkan komunikasi insan yang terjadi jika kita berinteraksi secara simultan menggunakan orang lain dan saling menghipnotis secara mutual satu sama lain, hubungan yang simultan berarti bahwa para pelaku komunikasi memiliki tindakan yang sama terhadap suatu berita dalam ketika yang sama pula. Pengaruh mutual berarti bahwa

para pelaku komunikasi saling terpengaruh dampak adanya hubungan pada antara mereka. Interaksi menghipnotis pemikiran, perasaan dan cara mereka menginterpretasikan sebuah berita (Beebe & Beebe, 1996:6).

Ketika komunikasi interpersonal berjalan optimal, terjadi beberapa imbas positif yang secara pribadi memengaruhi kinerja. Pertama, komunikasi yang transparan dan sistematis memungkinkan para karyawan tahu visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan secara mendalam. Hal ini membentuk keselarasan antara tujuan individu menggunakan tujuan organisasi, sebagai akibatnya setiap pegawai bisa mengarahkan tenaga dan potensinya secara maksimal. komunikasi interpersonal yang berkualitas mendorong terbangunnya iklim keterbukaan dan kepercayaan. Atasan yang bisa mendengarkan aspirasi, menaruh umpan pulang konstruktif, dan mendorong partisipasi aktif bawahan akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks PT. Jasamarga Related Business, hal ini sangat krusial mengingat kompleksitas pekerjaan pada bidang infrastruktur yang membutuhkan koordinasi dan kolaborasi tim yang tinggi.

Menurut Arisanti et al., (2019), kinerja pegawai juga dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Demikian pula menurut Setyorini dkk (2021), “Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi atau aktivitas tertentu yang dilakukan seorang pegawai selama suatu periode waktu.” Disebutkan bahwa kinerja sama dengan jumlah (rata-rata) kinerja . tugas atau kegiatan yang dilakukan pegawai tersebut (Adolph 2016a).

Dari pengertian kinerja di atas dapat kita simpulkan bahwa seluruh karyawan harus bekerja dengan baik agar dapat menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Sama halnya Karyawan PT. Jasamarga Related Business sudah memperlihatkan kinerja pekerjaan yang sangat baik melalui serangkaian pencapaian dan profesionalisme yang konsisten pada mengelola aspek usaha yang dikelola infrastruktur dan transportasi, salah satunya yaitu *rest area* yang dikelola mendapatkan penghargaan. Komitmen mereka tercermin berdasarkan kemampuan buat secara sistematis menuntaskan tugas-tugas kompleks menggunakan taraf akurasi dan efisiensi yang tinggi, memenuhi bahkan melampaui baku kualitas yang ditetapkan sang perusahaan. Setiap individu pada organisasi ini bisa mendemonstrasikan keahlian teknis yang mendalam, disertai menggunakan pengabdian yang bertenaga terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Berdasarkan laporan pengaduan bapak Joseph selaku *Head Office* yang ada di PT. Jasamarga Related Bussiness mengatakan bahwa target pendapatan yang dihasilkan PT. Jasamarga Related Bussiness pada tahun ini juga sudah melebihi target, yaitu Aspek kinerja yang patut diapresiasi adalah komitmen karyawan terhadap inovasi dan pengembangan berkelanjutan. Mereka tidak sekadar melaksanakan tugas rutin, melainkan secara proaktif mencari solusi kreatif untuk mengoptimalkan proses bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengadaptasi teknologi terkini dalam mendukung model bisnis perusahaan. Kemampuan untuk berpikir kritis dan menghasilkan terobosan strategis menjadi

salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sumber daya manusia di PT. Jasamarga Related Business.

Seperti *rest area* yang dikelola oleh PT. Jasamarga Related Bussiness yang bertanda *travoy*, salah satunya yaitu *rest area* 754B yang berkolasi di Sidoarjo Jawa Timur. PT. Jasamarga merancang *rest area* menggunakan memperhatikan kebutuhan dasar pengguna jalan tol, misalnya area parkir yang luas, fasilitas toilet bersih, dan tempat istirahat yang nyaman. Mereka mengintegrasikan banyak sekali layanan pada satu lokasi, termasuk minimarket, area makan, dan fasilitas pengisian bahan bakar, yang memudahkan pengunjung buat memenuhi banyak sekali keperluannya selama perjalanan. Inovasi teknologi menjadi salah satu keunggulan dalam pengelolaan. Sistem pembayaran non-tunai, monitoring *real-time*, dan integrasi digital membantu meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan secara berkelanjutan melakukan pengembangan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan modern para pengunjung. Hingga akhirnya *rest area* km 66B Pandaan Malang mendapatkan predikat terbaik 1 Kategori Jalan Tol Panjang 15-50 Km untuk Jalan Tol Pandaan-Malang serta terbaik 1 Kategori Jalan Tol Panjang kurang dari 15 Km untuk jalan Tol Sedyatmo. Sebagaimana yang yang diungkapkan oleh bapak Joseph selaku *Head Office* PT Jasamarga Related Bussiness.

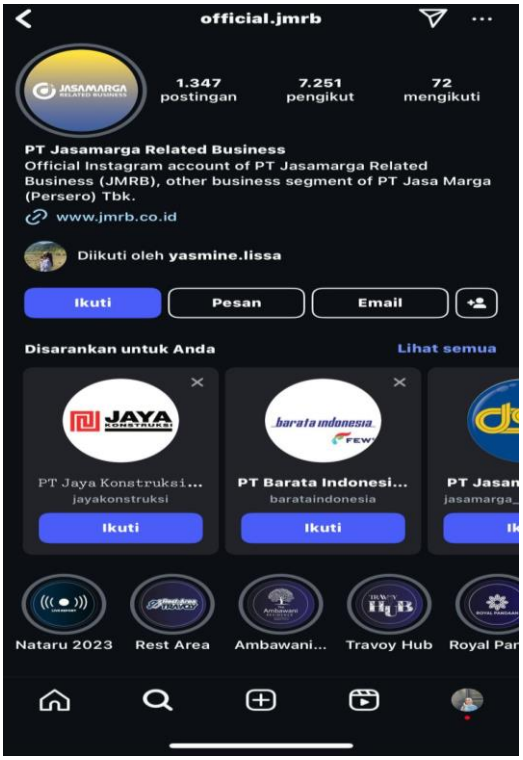
Dibalik itu PT Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur juga pernah mengalami penurunan target, yang dimana hingga 5 tahun terakhir mengalami kerugian, Hal ini menunjukkan adanya gangguan dalam komunikasi terstruktur antara manajemen dan karyawan. Indikator paling penting yang dapat

diamati meliputi pertumbuhan produktivitas yang rendah, kurangnya sinkronisasi informasi, dan harapan yang tidak sesuai antara tingkat manajemen. Sistem kerja yang cenderung terlalu santai menciptakan zona nyaman yang dapat merusak semangat profesionalisme.

PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur menghadapi masalah kompleksitas organisasi yang signifikan dan sistem ketenagakerjaan yang longgar yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Fenomena ini tidak sekedar persoalan sederhana, tetapi merupakan masalah struktural yang mendasari komunikasi dan manajemen. Jika sistem kerja terlalu longgar, mekanisme produktivitas organisasi akan melemah secara sistematis. Keefektivan kinerja karyawan dan komitmen profesional akan hilang, yang secara langsung akan berdampak pada menurunnya tujuan kinerja perusahaan. Lingkungan kerja tanpa stres positif akan menciptakan budaya inefisiensi dan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Dampak komunikasi yang tidak optimal terlihat dari menurunnya sasaran kinerja, sistem kerja yang agak longgar, dan berkurangnya motivasi bekerja. Komunikasi yang terputus dapat terjadi di semua tingkatan organisasi dan sangat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Ketidakefektifan komunikasi interpersonal tercermin dari rendahnya kualitas dialog konstruktif, minimnya umpan balik yang membangun, dan keterbatasan ruang negosiasi antarstruktur organisasi. Hal ini mengakibatkan terjadinya kesenjangan pemahaman, misinterpretasi tujuan, dan lemahnya koordinasi tim.

Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur menjadi titik kunci dalam mendiagnosis permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kinerja organisasi. Fenomena komunikasi yang kurang optimal membawa serta berbagai tantangan yang secara langsung mempengaruhi produktivitas dan profesionalisme karyawan. Struktur komunikasi yang ada menunjukkan keterbatasan sebagai mekanisme dialog yang konstruktif. Manajer sering kali kesulitan menjalankan visi strategis mereka, sementara bawahan mereka menghadapi kendala dalam mengomunikasikan tantangan operasional mereka. Kesenjangan ini menciptakan lingkungan komunikasi yang tidak produktif.




**Gambar 1.1 Instagram PT. Jasamarga Related Business**

*Sumber :*

*https://www.instagram.com/official.jmrb?igsh=MXdxc3dscXgwYWZoMQ==*

PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur menghadapi kompleksitas persoalan komunikasi interpersonal yang kian kompleks, terutama di era digital yang didukung oleh keberadaan media sosial instagram resmi perusahaan. Platform digital ini seharusnya menjadi sarana komunikasi efektif untuk mengembangkan konten yang menarik dan relevan bagi pengguna, termasuk pembaruan pada layanan, promosi, dan pengalaman pengunjung seperti membangun interaksi aktif dengan pengikut kami dengan balasan cepat, memberikan informasi berguna dan melibatkan pemirsa kami dalam aktivitas, dan Iklan untuk meningkatkan jangkauan dan keterlibatan, serta menganalisis data pengguna untuk mengoptimalkan waktu postingan, jenis konten, dan strategi pemasaran untuk menjaga konsistensi merek dan pesan visual dan Instagram yang kuat sehingga profil instagram mencerminkan satu pesan dan citra perusahaan yang profesional.

Komunikasi interpersonal yang efektif berperan strategis dalam menciptakan dan menjaga citra positif PT. Jasamarga di mata masyarakat, stakeholder, dan masyarakat luas. Sebagai perusahaan infrastruktur besar yang mengelola jaringan jalan tol nasional, setiap interaksi internal dan eksternal dapat mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap keandalan dan profesionalisme perusahaan. Komunikasi yang berkualitas tidak hanya mempengaruhi kinerja internal tetapi juga mencerminkan kredibilitas organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kazt (Soemirat & Ardiyanto 2005:  78), gambaran merupakan cara pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite, atau suatu aktivitas (Rifai 2020).

Dampak positif menurut komunikasi interpersonal yang berhasil tercermin pada peningkatan kinerja, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan. Ketika liputan mengalir menggunakan lancar, permasalahan bisa diminimalisir, dan solusi kreatif bisa dikembangkan melalui diskusi konstruktif. Di PT. Jasamarga Related Bussiness, hal ini sudah membantu perusahaan tidak hanya mencapai sasaran operasional, namun pula menciptakan reputasi menjadi organisasi yang responsif, inovatif, dan mempunyai komitmen tinggi terhadap pengembangan infrastruktur nasional.

Ketika komunikasi antara individu atau tim terputus, informasi penting dapat terdistorsi atau salah komunikasi, sehingga menyebabkan kesalahpahaman dan berkurangnya efisiensi operasional. Seperti yang dialami di PT. Jasamarga Related Bussiness kurang optimalnya hubungan antara atasan dan bawahan sehingga membuat karyawan menjadi merasa bebas. Tidak hanya itu, Dampak lebih lanjut dari komunikasi interpersonal yang tidak berhasil meliputi penurunan motivasi kerja, menurunnya semangat tim, dan terjadinya konflik eksternal dengan tidak jadi berkolaborasi dengan vendor di *rest area* bahkan pemutusan kerja sama bersama vendor di *rest area*. Tidak hanya itu, PT. Jasamarga Related Bussiness pun hingga tahun kemarin masi mengalami kerugian dibagian kinerja keuangan. Ungkap bapak Joseph selaku *Head Office*. Hal ini dapat menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif dan pada akhirnya mempengaruhi produktivitas serta kualitas pelayanan PT. Jasamarga kepada pelanggan dan stakeholder.

Berdasarkan pemaparan diatas penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah utama di PT. Jasamarga Related Business (JMRB) yang

berhubungan dengan ketidak efektivan komunikasi interpersonal hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini menyebabkan kesalahpahaman, dan penurunan motivasi, yang pada gilirannya berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas target perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik, hambatan, dan efektivitas komunikasi dalam struktur organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, komunikasi interpersonal yang efektif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di PT. Jasamarga Related Bussiness. Dengan mendorong karyawan untuk berkomunikasi secara aktif dan memberikan umpan balik yang konstruktif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan citra positif di mata masyarakat serta pemangku kepentingan. Penelitian ini menekankan bahwa komunikasi interpersonal yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## 1. 2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, mampu dikerucutkan dengan permasalahan sebagai berikut:

"Bagaimana Komunikasi Interpersonal atasan dan bawahan PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur kepada karyawan dalam membangun keefektivan kinerja yang baik?"

## 1. 3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian pada penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komunikasi interpersonal atasan dan bawahan di PT. Jasamarga Relataed Bussiness Region V Jawa Timur kepada bawahannya dalam membangun keefektivan kinerja yang baik.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur dalam konteks industri.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini bisa memberi berbagai info dan berita bagi pihak akademisi serta khalayak luas tentang komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. Jasamarga Related Business, sebagai tinjauan bahan data dan mengkaji ulang mengenai keefektivan kinerja antara atasan dan karyawan.

## 1.5 Definisi Konsep

### 1.5.1 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses interaksi langsung dan pertukaran pesan antara dua orang atau lebih dan melibatkan komunikasi tatap muka. Ciri utamanya terletak pada kemampuannya memberikan umpan balik secara instan, memungkinkan peserta komunikasi untuk segera

bereaksi dan menafsirkan pesan yang disampaikan. Konteks sosiokultural dan lingkungan turut mempengaruhi dinamika komunikasi sehingga menimbulkan keunikan tersendiri dalam setiap proses interaksi.

Beberapa Ahli Komunikasi menjelaskan apa itu Komunikasi Iterpersonal salah satunya Deddy Mulyana dalam buku "Ilmu Komunikasi: suatu pengantar" sebagai berikut: Mulyana (2000: 73) menjelaskan komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang orang yang bertatap muka (Anggraini et al. 2022).

Menurut Burhanudin, Ruffiah (2018: 30), komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, baik dalam lingkungan bisnis maupun non bisnis itu mudah dimengerti (Burhanudin, 2022) .

### 1.5.2 Efektivitas Kinerja

Efektivitas kinerja merupakan istilah mendasar dalam dunia kerja dan manajemen yang menggambarkan kemampuan individu atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan secara optimal. Efektivitas kinerja tidak hanya mengacu pada keberhasilan dalam mencapai tujuan, tetapi juga pada kualitas proses dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Individu dan organisasi yang ingin sukses harus mampu mengintegrasikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, mulai dari

keterampilan individu, motivasi, dan lingkungan kerja hingga sistem manajemen pendukungnya.

Efektivitas kinerja mengacu pada kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat ini didukung oleh Sutarto (1978:95) efektivitas kerja adalah keadaan di mana aktivitas fisik dan mental yang dilakukan orang mampu menghasilkan hasil yang diinginkan. Efisiensi kerja merupakan ukuran seberapa baik suatu tugas atau tujuan tercapai (Masyita 2019).

Menurut Steers (2017:14) efektivitas biasa dilakukan buat mengukur sejauh mana gerombolan atau organisasi efektif pada mencapai suatu tujuan. Sedangkan efektivitas kerja merupakan strata sejauh mana seorang atau gerombolan pada melaksanakan tugas pokoknya buat mencapai target yang diinginkan. Istilah efektivitas tak jarang dipakai pada lingkungan organisasi atau perusahaan buat mendeskripsikan sempurna atau tidaknya target yang dipilih perusahaan tadi. Efektivitas tadi bisa dicermati berdasarkan manfaat atau laba berdasarkan sesuatu yang dipilih buat kepentingan organisasi atau perusahaan (Kerja 2017).

### 1.5.3 PT. Jasamarga Related Bussiness

PT. Jasamarga Related Business (JMRB) merupakan anak perusahaan dari PT. Jasa Marga (Persero) Tbk., yang mengkhususkan diri dalam operasi bisnis tambahan yang berbeda dari pengelolaan jalan tol. Dalam perjalanan evolusinya, PT Jasamarga Related Business, yang telah

mengalami rebranding dari PT. Jasamarga Properti, telah memperluas upaya bisnisnya untuk melengkapi operasi fundamental entitas induknya, khususnya berfokus pada peningkatan wilayah di sekitar jalan tol. Saat ini, PT. Jasamarga Related Business menawarkan beragam kegiatan bisnis, meliputi pengembangan properti, pendirian dan administrasi area istirahat di seluruh Indonesia, pengawasan periklanan dan layanan utilitas, kemajuan dalam inisiatif bisnis digital, dan pengelolaan fasilitas gedung.

Beberapa area bisnis yang termasuk dalam PT. Jasamarga Related Business meliputi pengembangan *rest area*, stasiun pengisian bahan bakar, kawasan komersial di sekitar area tol, sistem pembayaran elektronik, serta berbagai layanan pendukung transportasi lainnya. Strategi pengembangan bisnis ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, tetapi juga untuk memberikan nilai lebih bagi pengguna jalan tol dan masyarakat sekitar. Dengan memanfaatkan aset-aset strategis yang dimiliki, JasaMarga berupaya mengoptimalkan potensi ekonomi di sepanjang jaringan jalan tol yang dikelolanya.

## 1.6 Metode Penelitian

### 1.6.1 Jenis Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Kerangka metodologis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada jenis penelitian kualitatif, yang dicirikan secara khusus sebagai penelitian deskriptif. Seperti yang diartikulasikan oleh Sugiyono (2022), metodologi penelitian kualitatif deskriptif didasarkan

pada prinsip filosofis postpositivisme, yang digunakan untuk menyelidiki keadaan fenomena alam, di mana peneliti berfungsi sebagai instrumen utama penyelidikan (STEI INDONESIA 2017). Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang hubungan komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan serta keefektivan kinerja yang ada di kantor PT. jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat.

### 1.6.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada kantor PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur, yang bertempat di Plaza Tol Waru 1 dan Ramp, Jl. Raya Taman Plaza, Waru – Juanda Toll Road, Ketegan, Taman, Sidoarjo Regency, East Java.

### 1.6.3 Subjek dan Objek Penelitian

#### a. Subjek Penelitian

Pada penelitian kualitatif responden atau subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan dalam hal penelitian kali ini, subjek penelitian adalah atasan dan bawahan PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur.

**b. Objek Penelitian:**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh atasan dan bawahan PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur.

### 1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara dan observasi.

**a. Wawancara**

Wawancara semi-terstruktur adalah metode interaksi peneliti dengan informan di mana peneliti dapat menyusun pertanyaan sebelumnya, dan pertanyaan tersebut dapat berkembang sesuai dengan arah percakapan selama wawancara berlangsung. Keberhasilan sebuah wawancara sangat bergantung pada kemampuan pewawancara dalam menggali informasi dan membangun hubungan yang baik dengan narasumber. Sugiyono (2017:231) menggambarkan wawancara adalah pertemuan antara dua orang yang saling bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab dengan tujuan memperoleh makna mengenai topik tertentu (Prawiyogi, 2021).

Mengingat tujuan pengumpulan informasi, wawancara dilakukan ketika pewawancara mengajukan pertanyaan untuk memahami pandangan, pengetahuan, sikap, pengalaman, dan aspek lain yang relevan dari orang yang diwawancarai. (Amitha Shofiani Devi, 2024). Pewawancara perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik,

kemampuan mendengar aktif, serta pemahaman mendalam tentang topik yang dibahas. Sebagaimana Menurut Sugiyono (2016:194), dikemukakan bahwa “Wawancara berfungsi sebagai pendekatan metodologis untuk pengumpulan data ketika peneliti bertujuan untuk melakukan penyelidikan pendahuluan untuk mengidentifikasi masalah terkait untuk eksplorasi, di samping contoh ketika peneliti berusaha untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam dari responden. Proses wawancara semi-terstruktur ini melibatkan beberapa langkah, yaitu:

1) Perizinan dari informan:

   Sangat penting bagi peneliti untuk mendapatkan persetujuan dari informan untuk memastikan kesiapan mereka untuk memberikan penjelasan mengenai pola komunikasi PT. Jasamarga Related Bussiness.

2) Penentuan Lokasi Wawancara**:**

   Peneliti dan informan sepakat mengenai tempat yang tepat untuk wawancara untuk memastikan prosedur beroperasi secara efisien, aman, dan menghasilkan data yang diantisipasi. Dalam hal ini, wawancara dilakukan dalam area batas kantor.

3) Menyiapkan peralatan wawancara

   Peralatan yang dipertimbangkan dalam hal ini mencakup bahan-bahan seperti kertas dan alat tulis, dan dalam situasi di mana penggunaan perangkat perekam audio, seperti ponsel, agar durasi wawancara dapat disesuaikan lagi dengan penyediaan perekam audio.

4) Melakukan wawancara.

Setelah semuanya dipersiapkan, Peneliti mengajukan pertanyaan menggunakan protokol wawancara yang ditetapkan dan dengan cermat mendokumentasikan hasil dialog.

Teknik pengumpulan data ini pada dasarnya bergantung pada informasi yang dilaporkan sendiri atau, setidaknya, pada kognisi dan keyakinan individu. Sebagaimana diartikulasikan oleh Esterberg dalam Sugiyono (2015:72), sebuah wawancara merupakan dialog antara dua individu yang bertujuan untuk pertukaran informasi timbal balik mengenai konsep tertentu melalui serangkaian pertanyaan dan tanggapan, sehingga memfasilitasi derivasi wawasan atau interpretasi yang berkaitan dengan materi pelajaran yang ditunjuk.

**b. Observasi**

Tindakan pengamatan, atau proses pengamatan, merupakan upaya manusia yang biasanya melibatkan lima modalitas sensorik, termasuk penglihatan, persepsi pendengaran, penciuman, rasa, dan sensasi sentuhan, sebagai instrumen fundamental untuk perolehan informasi. Menurut Abdussamad (2021:147), observasi merupakan pendekatan metodologis untuk pengumpulan data yang dilaksanakan melalui pengamatan sistematis dan dokumentasi fenomena, dan dilakukan dengan intensionalitas. Dalam penelitian ini, pengamatan dilakukan secara partisipatif dengan tujuan memahami penerapan pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang dilakukan di PT. Jasamarga Related Bussiness.

Dalam observasi partisipatif, peneliti hadir di lokasi penelitian dan mengamati kegiatan yang berlangsung, namun tidak terlibat aktif dalam kegiatan tersebut.

# BAB II
## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| 1 | Briegel I.J. Pesiwarissa1 , Leonard Adrie Manafe2 1,2, STIE Mahardhika Surabaya (2024) ***Sumber*** https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/download/1531/1037 | Komunikasi Interpersonal Atasan Dan Bawahan Dalam Membangun Efektivitas Kerja Pegawai | Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi proses komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. WSSL Surabaya, dan bagaimana hal ini berdampak pada efisiensi kerja karyawan. Studi ini menemukan, melalui pendekatan kualitatif yang menggunakan metode wawancara dan observasi, bahwa komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat penting untuk meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan kolaborasi di dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dipengaruhi oleh hal-hal seperti keterbukaan, kepercayaan, dan saling menghargai. Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat membantu mencapai tujuan organisasi dengan membuat karyawan lebih memahami dan lebih terlibat dalam tujuan perusahaan. . |
| 2 | Fitria Nurul Hajijah, Ivan Gumilar Sambas Putra | Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (2023) Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan \| Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT) | | terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian adalah PT Soka Cipta Niaga Bandung. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner melalui Google Forms, dengan jumlah responden sebanyak 62 orang. Pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji kecocokan model, dan uji hipotesis, yang dibantu dengan perangkat lunak SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan. Kesimpulannya, terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi terhadap kinerja karyawan |
| 3 | Kokkonen, L., & Koponen, J. (2020) https://doi.org/10.33352/prlg.91936 | STRATEGY OF COMMUNICATION ORGANIZATIONAL FOR OPTIMIZING THE STRUCTURES IN PT. PELINDO REGIONAL 4 (PERSERO) | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun pemahaman mengenai kompetensi komunikasi interpersonal (ICC) seperti apa yang dibutuhkan oleh para wirausahawan dalam membangun jaringan. Sejak karya klasik Granovetter (1982) dan yang lainnya (lihat misalnya Håkansson, 1982; Håkansson & Snehota, 2000), teori jaringan dan analisis jaringan telah menjadi populer ketika mencoba |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | untuk memahami perilaku organisasi dan juga individu dalam berbagai konteks. Pentingnya jaringan telah diakui dalam penelitian bisnis dan kewirausahaan internasional (misalnya Newman et al., 2006; Rauch et al., 2015). Di bidang komunikasi, terdapat tradisi panjang dalam mempelajari kompetensi komunikasi interpersonal. Namun, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada kompetensi komunikasi interpersonal wirausahawan dalam membangun jaringan. Sampai saat ini, jaringan telah dipelajari terutama dalam bidang penelitian analisis jaringan |
| 4 | Lubis, Putri Indah Permatasari (2024) Institutional Repository Universitas Islam Sumatera Utara: ANALISIS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PEMILIK DAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWA | ANALISIS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PEMILIK DAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI KEMBAR PONSEL MEDAN | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi interpersonal antara pemilik dan karyawan dalam meningkatkan kinerja. Metode penelitian ini adalah analisis komunikasi interpersonal secara deskriptif kualitatif menggunakan teori Joseph A. Devito. Informan dalam penelitian ini adalah karyawan Kembar Ponsel Medan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian mengenai komunikasi interpersonal pemilik dan karyawan dalam meningkatkan kinerja dilihat dari lima aspek yaitu keterbukaan, empati, |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N DI KEMBAR PONSEL MEDAN | | dukungan, rasa positif, dan kesetaraan. Keterbukaan, komunikasi interpersonal antara pemilik dan karyawan masih kurang dikarenakan kurangnya komunikasi antara pemilik dan karyawan. Empati, pemilik Kembar Ponsel dalam membangun sikap empati masih belum efektif dikarenakan masih adanya karyawan mereka yang merasakan kurangnya kepedulian atau sikap empati pemilik terhadap karyawannya. Dukungan, sikap mendukung yang dilakukan oleh pemilik Kembar Ponsel masih kurang efektif sehingga pemilik perlu meningkatkan sikap mendukung atau memberikan motivasi yang lebih terhadap karyawannya secara merata tidak membeda-bedakan. Rasa Positif, pemilik memberikan semangat dan nasihat yang membangun semangat dalam bekerja. Tetapi hal ini dilakukan pemilik belum merata terhadap semua karyawan dan hanya dilakukan ketika suasana hati pemilik sedang baik. |
| 5. | Aldio Davonta Boliona Badilangoe1 ,Sugandi2 ,Annisa Wahyudi Arsyad3 (2020) | EFEKTIVITAS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MENGATASI MASALAH KONFLIK KERJA DI CV. APRESIA ADIMATRA KOTA SAMARINDA | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda. Jenis penelitian yang dilakukan dengan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | https://ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id/ | | menunjukkan bahwa, komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda, dari indikator keterbukaan Direktur dengan manager, dan manager dengan seluruh karyawan, karyawati dan orangorang yang berinteraksi dengannya terbuka. Tetapi beda pendapat dari karyawan yang mengatakan manager jarang sekali terbuka dengan karyawan jika terjadi masalah konflik kerja |
| 6. | Amir Lutfi, Suarni Norawati, Zulher, Zamhir Basem (2022) 273533bcce644538abd3225cc459c98aebf2.pdf | The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening | Temuan: Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengawasan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kemudian supervisi dan komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan<br>dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 7. | Sofia1, Suwardi Lubis2, Irene Silviani3 (2024) View of SISTEM KOMUNIKASI INTERPERS | SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN DAN BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA | Permasalahan dalam penelitian ini bahwa masih rendahnya prestasi kerja pegawai di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Sumatera Utara. Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai salah |

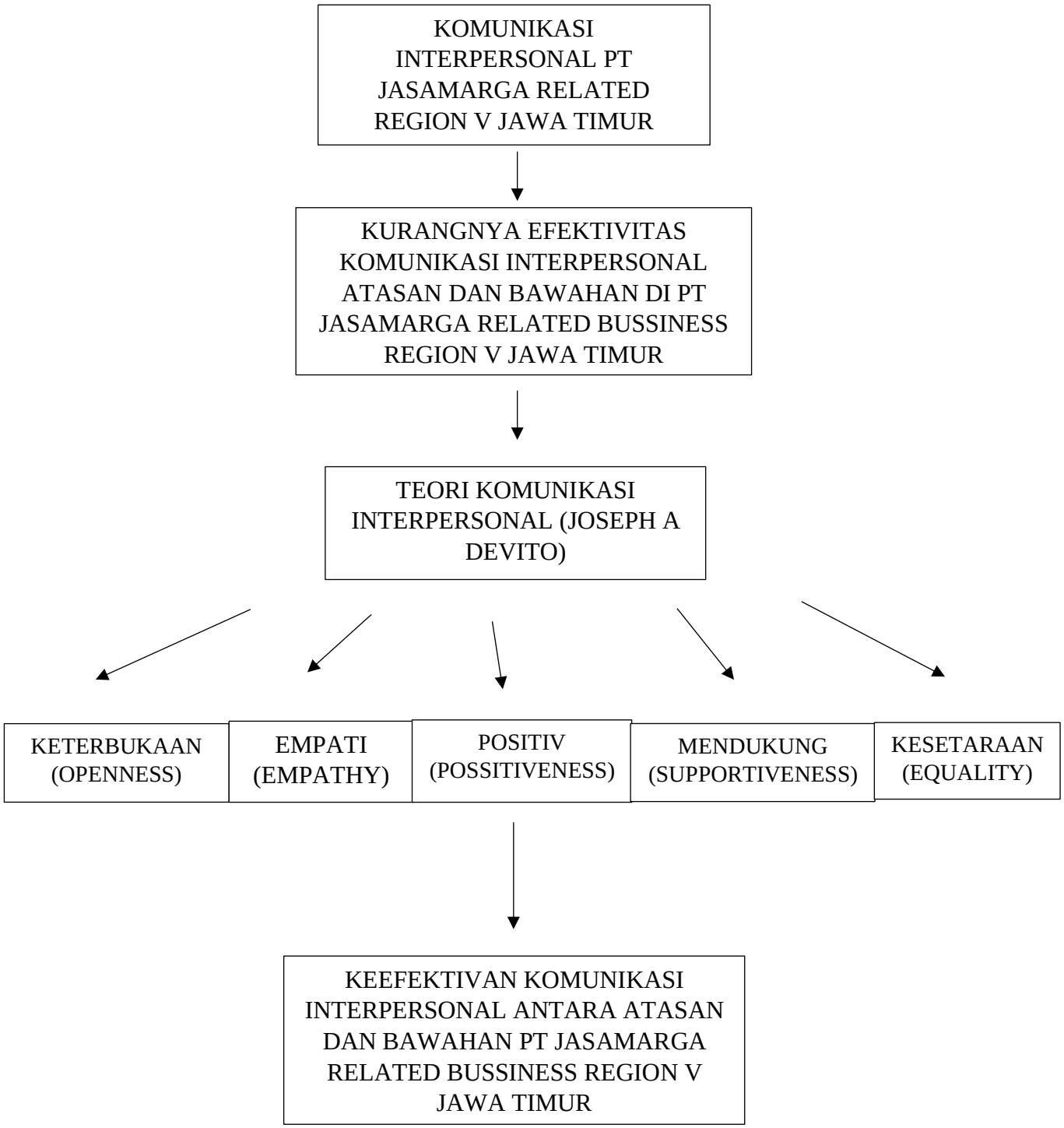
| | | | |
|---|---|---|---|
| | ONAL ANTARA PIMPINAN DAN BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA | | satunya adalah penerapan komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana Sistem Komunikasi Interpersonal antara Pimpinan dan Bawahan dan untuk menganalisis pengaruh Sistem Komunikasi Interpersonal antara Pimpinan dan Bawahan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai. |
| 8. | Amir Lutfi, Suarni Norawati, Zulher, Zamhir Basem (2022) 273533bcce644538abd3225cc459c98aebf2.pdf | The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening | Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengawasan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kemudian supervisi dan komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 9. | Evelita Patiara Linda1 , Ubay Haki 2 , Malik Fatoni3 (2023). | PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PADA KANTOR BAZNAS KOTA SERANG | Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Baznas Kota Serang Dengan menggunakan |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | https://bussman.gapenas-publisher.org/index.php/home/article/view/170 | | pendekatan deskriptif analistik yang merupakan penelitian kuantitatif. Jumlah populasi 30 Pegawai dan semua populasidijadikan sampel penelitian. Pokok masalah dan tujuan yang dirumuskan dalam penelitian Peningkatan Prestasi kerja (Y) melalui Komunikasi Interpersonal (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) pada Baznas Kota Serang, maka metode penelitian ini adalah metode deskriptif analistik yaitu melihat hubungan sebab akibat. Berdasarkan analisis penelitian didapatkan nilai koefisien determinasi (R2 )=40,3%. Hasil uji parsial yaitu variabel X1 sebesar 3,593 dan X2 sebesar 3,275 lebih besar dari ttabel sebesar 1,998 dan nilai sig. < 0,05. Hasil penelitian secara simultan mendapatkan hasil Fhitung = 20,922 > Ftabel = 3,150. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Kerja secara parsial dan simultan terhadap Prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. |
| 10. | TaroAn'umillah1*,Suparman2, AmiruddinSaleh3,RiciTriHaripin4,NabhilaManisya5, Anggi Widia6, | Pola Komunikasi Organisasi dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan pada CV Nadhif Engineering | Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, transparan, dan partisipatif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Karyawan merasa lebih dihargai dan dilibatkan ketika mereka |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Khalilla Zahra Maharani7, Maharani Azzahra8 (2024) View of Pola Komunikasi Organisasi dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan pada CV Nadhif Engineering | | diberi kesempatan untuk menyampaikan ide dan umpan balik. Selain itu, dukungan manajemen dalam bentuk penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan juga terbukti dapat meningkatkan semangat kerja. Studi ini menyimpulkan bahwa pola manajemen komunikasi yang efektif dapat menjadi strategi utama dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di Nadhif Engineering, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. |

## 2.2 Kerangka Konseptual Peneliti

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Peneliti**



## 2.3 Landasan Teori

### 2.3.1 Komunikasi Interpersonal

R Wayne Pace menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal adalah suatu proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka antara dua orang atau lebih, dimana pengirim dapat langsung mengirimkan pesan dan penerima pesan dapat langsung menerima dan menanggapinya (Lalamentik 2016).

Komunikasi interpersonal pada konteks organisasional adalah instrumen mendasar yang memilih dinamika & kualitas hubungan antara atasan & bawahan. Penelitian pada PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur menggunakan kerangka Teori Joseph A. Devito memberikan kerangka komprehensif untuk menganalisis bagaimana komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan di PT. Jasamarga Region V Jawa Timur. Memahami dan menerapkan secara tepat kelima dimensi komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kualitas hubungan kerja dan kinerja karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi..

Unsur-unsur komunikasi interpersonal teori Joseph A. Devito menaruh kerangka analitis yang mendalam untuk memahami dinamika komunikasi interpersonal pada lingkungan organisasi. Teori ini memperlihatkan perspektif komprehensif yang melampaui sekadar pertukaran informasi, menggali kompleksitas hubungan antarmanusia pada konteks organisasi PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur. Karena menurut Teori Joseph A. Devito, komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara

dua atau beberapa orang, yang menghasilkan dampak dan umpan balik langsung (Harsono 2017).

Paradigma teori komunikasi interpersonal Devito menaruh perspektif struktural dalam memahami proses komunikasi interpersonal melalui 5 unsur utama: keterbukaan *(Openness)*, empati *(emphaty)*, sikap mendukung *(Supportiveness)*, sikap positif *(Positiveness)*, dan keseteraan *(Equality)*. Dalam konteks PT. Jasamarga, setiap unsur mempunyai signifikansi unik yang memilih kualitas komunikasi interpersonal. Komunikator (atasan) tidak sekadar mentransfer informasi, melainkan berperan strategis pada menciptakan persepsi, menciptakan motivasi, dan mengarahkan perilaku organisasional.

Dengan menerapkan lima dimensi komunikasi interpersonal Joseph A. Devito, PT. Jasa Marga Related Business Region V Jawa Timur dapat meletakkan landasan yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini penting karena industri infrastruktur mempunyai tantangan dan tuntutan kerja yang semakin meningkat sehingga memerlukan koordinasi dan komunikasi yang efektif di seluruh tingkat organisasi.

### 2.3.2 Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Efektivitas Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan *(Openness)*, empati *(Empathy)*, sikap mendukung *(Supportiveness)*, sikap positif *(Positiveness)*, dan kesetaraan *(Equality)* (Devito, 1997).

1. Keterbukaan *(Openness)*

Seperti yang dinyatakan oleh Devito (1997), keterbukaan melibatkan suatu bentuk komunikasi di mana seorang individu berbagi informasi pribadi mengenai pikiran, emosi, dan perilaku mereka yang biasanya dirahasiakan (Petra et al. 2017). Seperti yang dinyatakan oleh Devito (1997), keterbukaan melibatkan suatu bentuk komunikasi di mana seorang individu berbagi informasi pribadi mengenai pikiran, emosi, dan perilaku mereka yang biasanya dirahasiakan. Pemimpin yang menerapkan prinsip keterbukaan menumbuhkan budaya organisasi yang transparan dimana seluruh anggota merasa nyaman dalam mengkomunikasikan ide, kritik, dan kontribusi yang membangun.

Keterbukaan juga memainkan peran penting dalam hubungan interpersonal. Bersikap terbuka memungkinkan orang untuk membentuk hubungan yang lebih dalam dan bermakna dengan orang lain. Peran keterbukaan pada dasarnya penting karena menumbuhkan kedekatan dan kepercayaan di antara mereka yang terlibat dalam komunikasi. Tindakan keterbukaan ini tidak terjadi secara spontan; hal itu memerlukan keberanian dan kemauan individu untuk berbagi. Dengan memilih untuk mengungkapkan diri, seseorang memungkinkan orang lain memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang siapa mereka. Kualitas hubungan dapat ditingkatkan, kesalahpahaman dapat diminimalkan, dan komunikasi menjadi lebih bermakna melalui keterbukaan yang efektif. Devito (1997) lebih lanjut menekankan bahwa agar keterbukaan dapat memengaruhi hubungan interpersonal secara positif, keterbukaan harus berakar pada kejujuran dan ketulusan.

2. Empati *(Empathy)*

Empati (DeVito,1997:260) Empati merupakan kemampuan individu untuk merasakan dan memahami posisi orang lain. Ini berarti bahwa seseorang dapat secara emosional dan intelektual mencernakan apa yang dirasakan dan dialami oleh orang lain. Empati merupakan aspek kunci keberhasilan komunikasi interpersonal, yang memungkinkan individu memahami dan berempati dengan pengalaman orang lain. Empati memungkinkan kita memahami keadaan emosi orang lain. Karena kita benar-benar menempatkan diri kita pada posisi orang lain, berusaha memahami dari sudut pandangnya, dan berempati dengan apa yang mereka rasakan (Sanjaya 2013).

Dalam hubungan komunikasi interpersonal, empati membantu kita membangun hubungan yang lebih dalam dan lebih bermakna. Orang yang berempati mampu menanggapi lebih tepat untuk memenuhi kebutuhan emosional lawan bicaranya. Ini menciptakan suasana yang lebih hangat dan kolaboratif untuk komunikasi. Dalam komunikasi sehari-hari, empati ditunjukkan dalam banyak cara berbeda. seperti mendengarkan dengan penuh perhatian, menanggapi dengan tepat, dan memahami perasaan orang lain. DeVito menyarankan untuk terus melatih dan menumbuhkan empati untuk meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal.

3. Sikap Mendukung *(Supportiveness)*

Hubungan interpersonal efektif bila sikap mendukung *(Supportiveness)*, setiap pihak yang berkomunikasi mempunyai kewajiban untuk mengedepankan keterbukaan dalam interaksinya satu sama lain. DeVito menjelaskan, sikap suportif dapat ditunjukkan melalui komunikasi yang deskriptif dan tidak menghakimi.

Komunikasi deskriptif lebih cenderung mengungkapkan perasaan dan persepsi tanpa menghakimi atau mengkritik sehingga lawan bicara tidak merasa terancam atau perlu bersikap mempertahankan diri. (Ii 2013)

Dalam hubungan komunikasi interpersonal, sikap mendukung juga tercermin dalam kemauan untuk mendengarkan pendapat orang lain. Hal ini berarti, seseorang dapat mendengarkan pendapat yang berbeda tanpa terburu-buru menolak atau mengutuknya. Sikap ini membantu menciptakan suasana aman di mana semua yang terlibat dapat mengekspresikan diri.

Teori Komunikasi Interpersonal Devito juga menekankan pentingnya spontanitas dalam menunjukkan dukungan. Spontanitas berarti menanggapi situasi dengan jujur dan terbuka, serta bertindak tanpa manipulatif atau motif tersembunyi. Orang yang spontan menunjukkan keaslian dan ketulusan dalam komunikasi mereka. Dalam penerapannya, sikap mendukung dapat diungkapkan dengan berbagai cara melalui perhatian, empati, umpan balik yang membangun, dan kemauan untuk membantu saat dibutuhkan. Memberikan dukungan secara konsisten membantu membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang sehat dan positif.

4. Sikap Positive *(Positiveness)*

Sikap positif Menurut DeVito, dalam komunikasi interpersonal adalah kemampuan mengungkapkan sikap dan emosi positif terhadap diri sendiri dan orang lain. Sikap positif merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi interpersonal. Sikap positif berarti pihak-pihak yang terlibat dalam

komunikasi interpersonal hendaknya mempunyai perasaan dan pikiran yang positif, bukan prasangka dan rasa tidak percaya (Ningsih 2021).

DeVito menjelaskan bahwa sikap positif dapat diungkapkan dalam dua cara utama. Cara pertama adalah dengan mengungkapkan sikap positif terhadap diri sendiri. Ini membutuhkan kepercayaan diri dan rasa hormat terhadap kemampuan diri. Hal ini tercermin dari cara seseorang memandang dan mengekspresikan dirinya dalam berkomunikasi. Dalam komunikasi interpersonal, sikap positif juga mencakup kemampuan untuk membuat orang lain merasa aman dan dihargai saat berinteraksi satu sama lain. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan bahasa yang mendukung, memberi semangat, dan menunjukkan penghargaan atas kehadiran dan kontribusi orang lain. Sikap ini membantu menciptakan suasana komunikasi yang menyenangkan dan konstruktif.

5. Kesetaraan *(Equality)*

Istilah kesetaraan, keadilan, merujuk pada tindakan atau pendekatan yang mengajarkan kepada semua orang bahwa ketimpangan itu wajar terjadi, yang memainkan peran vital dan sangat penting dalam interaksi di berbagai situasi. Jadilah satu langkah di atas mereka dalam hierarki organisasi. Mereka lebih berpengalaman dan lebih efektif secara interpersonal (DeVito, 2007).

Penerapan kelima aspek komunikasi interpersonal secara efektif dapat membantu menciptakan kinerja yang optimal. Komunikasi yang baik memungkinkan juga memahami tugas dengan lebih jelas, berkoordinasi dengan lebih efektif, dan mencapai tujuan organisasi yang lebih terukur. Selain itu, kualitas

komunikasi interpersonal juga membantu membangun budaya kerja yang positif dan mendukung keberlangsungan organisasi DeVito menekankan bahwa kesetaraan dalam komunikasi tidak mengabaikan adanya perbedaan peran dan posisi dalam hubungan sosial. Sebaliknya, kesetaraan berfokus pada memastikan bahwa perbedaan-perbedaan ini tidak menjadi hambatan bagi rasa saling menghormati dan komunikasi yang konstruktif. Misalnya, dalam hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi dapat didasarkan pada rasa saling menghormati, meskipun peran mereka berbeda.

Dalam praktiknya, kesetaraan dapat dicapai melalui sikap dan perilaku yang menghargai pendapat orang lain, memberikan kesempatan yang sama dalam berdialog, dan menghindari perilaku merendahkan atau mendominasi. Kesetaraan juga tercermin dalam kemauan untuk mengakui kesalahan, menerima kritik, dan belajar dari orang lain, terlepas dari pangkat atau jabatan. (Eka dan Saragih 2022).

### 2.3.3 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Interpersonal

Tujuan komunikasi interpersonal menurut DeVito (2009: 9-10) yaitu :

- Untuk menemukan diri sendiri (to discover self)

  Komunikasi memungkinkan seseorang untuk memahami diri sendiri dengan lebih baik melalui interaksi dengan orang lain.

- Untuk berhubungan dengan orang lain (to relate to others)

  Tujuan komunikasi adalah untuk membangun dan memelihara hubungan yang bermakna dengan orang lain. Dalam lingkungan kerja, komunikasi yang efektif antara atasan dan

bawahan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, dan membangun kerja sama tim yang kuat.

- Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku (to influence attitudes and behavior)

  Komunikasi adalah tentang mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain. Dalam konteks organisasi, atasan menggunakan komunikasi untuk memotivasi bawahan, mengarahkan kinerja, dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

- Untuk mencari kesenangan atau menghibur (to play or entertain)

  Komunikasi juga bertujuan untuk menciptakan suasana yang menyenangkan dan rileks. Kita bisa bercerita humor, sesuatu yang unggul, dan berhubungan dengan cerita menarik yang berhubungan dengan kesenangan untuk diberikan kepada Sebagian pendengar.

- Untuk membantu orang lain (to help others)

  Tujuan komunikasi adalah untuk memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain. Dalam hubungan atasan-bawahan, komunikasi digunakan untuk memberikan bimbingan, bimbingan, dan dukungan dalam pengembangan profesional karyawan.

Memahami berbagai tujuan komunikasi ini akan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan strategi komunikasi efektif yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun fungsi menurut Liliweri (Ii et al. 2022), komunikasi interpersonal memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1) Fungsi sosial, yaitu terpenuhinya kebutuhan biologis, terpenuhinya kewajiban sosial, pengembangan hubungan timbal balik, peningkatan dan pemeliharaan harga diri, dan pengelolaan konflik. fungsi sosial komunikasi interpersonal mengandung beberapa aspek yaitu:

a) Orang berkomunikasi untuk memenuhi

kebutuhan biologis dan psikologis. Psikolog percaya bahwa semua manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial. Melalui komunikasi interpersonal, orang berusaha menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka dalam hidup.

b) Orang memenuhi kewajiban sosialnya, yaitu tugas mereka, melalui komunikasi.

c) Orang membangun hubungan satu sama lain melalui komunikasi.

d) Orang meningkatkan kualitas dirinya melalui komunikasi. Melalui komunikasi interpersonal setiap orang menerima evaluasi dari orang lain.

2) Fungsi pengambilan keputusan. Individu berkomunikasi dengan untuk bertukar informasi. Selain itu, individu juga berkomunikasi dengan dan memengaruhi orang lain. Dalam komunikasi, ada dua aspek dalam fungsi pengambilan keputusan:

a) Orang berkomunikasi untuk bertukar informasi. Informasi adalah kunci pengambilan keputusan yang efektif. Banyak kegiatan komunikasi interpersonal yang bertujuan untuk memperoleh informasi.

b) Orang berkomunikasi untuk mempengaruhi orang lain. Karena kehadiran informasi menentukan berhasil tidaknya suatu keputusan, maka komunikasi pada mulanya ditujukan untuk mencapai kerjasama dan kesepakatan dengan orang lain.

Untuk mencapai tujuan dan fungsi pada suatu komunikasi interpersonal, maka perlu adanya proses penyampaian komunikasi interpersonal yang dimana Proses komunikasi yang efektif memerlukan umpan balik berkelanjutan di mana semua elemen organisasi memiliki kesempatan untuk berkontribusi, mengungkapkan perspektif, dan berpartisipasi dalam pengembangan makna bersama. Maka dari itu, dalam proses penyampaian pesan komunikator (baik atasan maupun bawahan) menyampaikan informasi, gagasan, atau instruksi kepada orang lain. Berdasarkan definisi yang dikutip oleh Philip Kotler dalam bukunya Manajemen Pemasaran (Afriyadi 2015) yang mengacu pada paradigma Harold Lasswell, proses komunikasi mempunyai unsur-unsur komunikasi sebagai berikut:

a. Sender adalah komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.

b. Encoding disebut juga penyandian, yakni proses pengalihan pikiran kedalambentuk lambang.

c. Message adalah pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.

d. Media adalah saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

e. *Decoding* disebut juga penyandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

f. Receiver adalah komunikan yang menerima pesan dari komunikator.

g. Response adalah tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterima pesan.

h. Feedback adalah umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila pesan tersampaikan atau disamaikan kepada komunikator.

i. Noise adalah gangguan yang tak terencana, terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

# BAB III
# GAMBARAN UMUM
# PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS REGION V JATIM

## 3.1 Sejarah PT Jasamarga Related Bussiness

Perusahaan ini didirikan pada Januari 2013 oleh Jasa Marga dengan nama PT Jasamarga Properti. Pada tahun 2016, Jasa Marga mempekerjakan perusahaan tersebut untuk mengelola tempat istirahat di jalan tol Phulbarni dan Palikunji. Dua tahun kemudian, perseroan dikontrak untuk mengelola seluruh *rest area* jalan tol yang dikelola Jasa Marga. Pada tahun 2019, Jasa Marga mempekerjakan perusahaan tersebut untuk memantau standar layanan di tempat istirahat yang dikelola mitranya. Perusahaan berganti nama menjadi nama saat ini pada 28 Mei 2019 seiring dengan ekspansinya ke bisnis pengelolaan fasilitas selain rambu jalan tol dan operasional utilitas umum. Pada tahun 2023, perusahaan akan meresmikan *Travoy* Hub Tahap 1 di Jakarta Timur, yang akan terintegrasi dengan LRT Jabodebek dan Transjakarta. PT. Jasa Marga Relationship Business (JMRB) merupakan anak perusahaan yang kepemilikannya sepenuhnya (100%) oleh PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Sebagai anak perusahaan, PT Jasamarga Related Bussiness mendapat dukungan penuh dari PT Jasa Marga dalam hal pembiayaan, pengembangan usaha, dan akses infrastruktur jalan tol. Hal ini memungkinkan PT Jasamarga Related Bussiness untuk mengoptimalkan potensi bisnis di sepanjang jalan tol yang dikelola Jasa Marga, terutama dalam pengembangan *rest area* dan fasilitas komersial. Hingga saat ini, PT Jasamarga Related Bussiness telah muncul sebagai salah satu perusahaan terkemuka di industri pengembangan dan pengelolaan *real estate* serta jasa terkait jalan tol di Indonesia. Kehadirannya tidak

hanya menjadi nilai tambah Jasa Marga sebagai perusahaan induk, namun juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan infrastruktur dan perekonomian nasional.

Komitmen PT Jasamarga Related Bussiness dalam memberikan layanan terbaik tercermin dari upaya berkelanjutan kami dalam meningkatkan kualitas infrastruktur dan layanan yang kami berikan. Perusahaan juga terus berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan operasional yang efisien dan profesional. Sebagai salah satu unit bisnis utama kami, PT. Jasa Marga Related Business (JMRB) mempunyai peranan penting dalam pengelolaan *rest area*. Pengoperasian *rest area* ini tidak hanya fokus pada penyediaan fasilitas istirahat bagi pengguna jalan tol, tetapi juga mengembangkan perekonomian masyarakat melalui kerja sama dengan usaha kecil dan menengah. PT Jasamarga Related Bussiness telah menerapkan sistem manajemen yang komprehensif untuk menjamin kualitas layanan yang optimal. Hal ini mencakup pengelolaan konfigurasi penyewa, pemeliharaan fasilitas, pengelolaan kebersihan, dan pemantauan standar layanan. Perusahaan juga memastikan setiap *rest area* dilengkapi dengan fasilitas standar seperti toilet, musala, tempat parkir, dan beragam pilihan tempat makan.

### 3.2 Logo

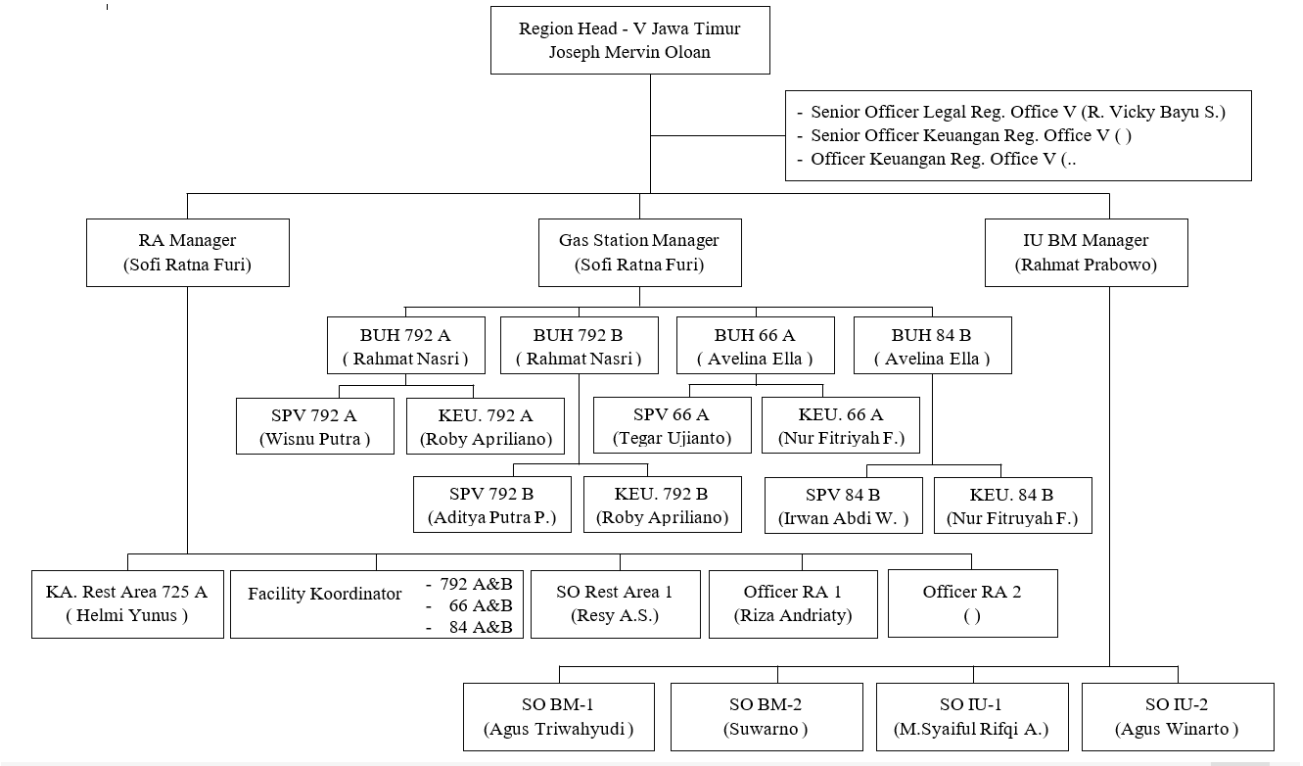
PT. Jasa Marga Related Business (JMRB) memiliki logo yang mencerminkan identitas dan nilai-nilai perusahaan. Logo JMRB menampilkan warna dominan biru, melambangkan profesionalisme, kepercayaan, dan stabilitas perusahaan. Warna ini juga sesuai dengan identitas visual perusahaan induk kami, PT. Jasa Marga. Logonya terdapat tulisan "JMRB". Ini merupakan singkatan dari Jasa Marga related Business dan menunjukkan hubungan langsung dengan PT. Jasa Marga. Desain logo ini dirancang modern dan dinamis untuk mencerminkan komitmen perusahaan terhadap inovasi dan pengembangan. Logo ini digunakan secara konsisten di seluruh media komunikasi perusahaan, mulai dari dokumen resmi hingga *signage* di *rest area* dan fasilitas yang dikelola PT Jasamarga Related Bussiness. Hal ini memperkuat identitas merek perusahaan dan kesadaran masyarakat.

### 3.3 Visi dan Misi PT Jasamarga Related Bussiness

- Visi dari PT. Jasamarga Related Business yaitu menjadi pemimpin tepercaya di bidang inovasi pengembangan daerah dan potensi bisnis di sepanjang jalan tol di Indonesia.

- Misi dari PT. Jasamarga Related Business antara lain;
    1. Mendorong pertumbuhan ekonomi dan sosial melalui inovasi pembangunan daerah.
    2. Mengoptimalkan potensi bisnis dan meningkatkan nilai pemegang saham.
    3. Melaksanakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan mitra strategis.
    4. Kami memberikan pelayanan terbaik dan produk berkualitas tinggi yang ramah lingkungan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
    5. Kami memberikan budaya dan lingkungan kerja terbaik untuk masa depan karyawan kami.

### 3.4 Struktur Organisasi




Setiap proses bisnis terdiri dari berbagai tugas yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk melaksanakan pekerjaan dengan bersih, efektif, dan efisien, memerlukan struktur organisasi untuk mengelolanya. PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur terkait perusahaan mempunyai satu bentuk organisasi garis keturunan dan fungsi. Bentuk dan hubungan garis tersebut ditunjukkan oleh bidang dan departemen khusus dari masing-masing unit organisasi (departemen), sehingga memungkinkan pemimpin mendelegasikan wewenang pada area kerja tertentu langsung kepada departemen yang membidangi pekerjaan tersebut.

# BAB IV
# HASIL DAN PEMBAHASAN

## 4.1 Komunikasi interpersonal pegawai di PT. Jasamarga Related Bussiness.

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan atau menggambarkan hasil pengumpulan data dengan menggunakan metode melalui wawancara dengan beberapa informan terkait seperti:

*A.* Sikap Keterbukaan *(Openness)*

Keterbukaan didasarkan pada timbal balik, yaitu ketika seseorang terbuka, orang lain akan melakukan hal yang sama. Proses ini menciptakan hubungan yang lebih erat dan memperkuat kepercayaan kedua belah pihak. Keterbukaan timbal balik ini membantu membangun dan memperdalam hubungan interpersonal. Pada bagian ini saya sebagai peneliti melakukan sebuah wawancara dengan pertanyaan pertama terkait sikap keterbukaan antar atasan dan bawahan kepada informan pertama yaitu Joseph Mervin Oloan *(Head Office)* dengan pertanyaan yaitu :

"berkaitan dengan komunikasi interpersonal, yang saya lihat komunikasi disini sangat santai bahkan jam masuk kerja juga tidak pasti, untuk jam kerja juga seperti tidak ada, karyawan pun bisa kerja diluar saat jam masi belum istirahat, tentunya hal ini membuat saya bingung kenapa bisa sebebas ini. Dan untuk penerapan komunikasinya apakah juga senyaman dan terbuka?" Pertanyaan ini saya ungkapkan kepada Joseph Mervin Oloan, berikut ungkapnya ;

> “kebetulan pimpinan yang ada disini bukan tipikal yang ketat dan teratur seperti jam segini udah harus selesai, kalo aku dan teman-teman kalo bisa gak kaya gitu, tapi ada saatnya kalau serius itu sudah beda seperti kunjungan penting, itu baru saya tegas seperti misal, besok jam 10 sudah harus siap mobil dan peralatan lainnya, jam 11 kita berangkat. Tapi untuk yang berkaitan target memang tidak yang seketat itu, kita semua tau kok kondisi Perusahaan bagaimana, karena saya selalu jujur aja dari awal ke mereka (bawahan) kondisi Perusahaan dari segi manapun ke mereka, tapi kalau aku butuh kamu harus sudah siap, terserah kamu mau mengerjakan dimana saja asal kalau aku minta harus sudah ada. Karena saya pun juga jarang berada dikantor, jadi saya tidak ingin menekan karyawan saya juga harus bekerja dikantor.”

Tapi apa pernah disini terjadi kendala komunikasi antara atasan dan bawahan, dan bagaimana menghadapinya? Pertanyaan ini saya ajukan masih kepada Joseph Mervin Oloan yang berkaitan dengan keterbukaan, berikut ungkapnya ;

> “itu sering, tapi mau gamau harus kita hadapin, kalau saya mending terbuka aja satu sama lain, karena aku selalu bilang ke anak anak kalau ada isu atau kalau ada yang mau dibicarakan gitu gapapa diomongin aja selama itu masih dalam kaitan pekerjaan setelah itu kita cari solusi bareng, tapi kalau diluar pekerjaan boleh diomongin, tapi diluar kantor aja gapapa.”

Komunikasi interpersonal yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness terlihat sangat santai tetapi tetap efektiv, namun ada saja hambatan komunikasi yang terjadi. Pada intinya sikap keterbukaan yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness sudah terjalin dengan baik.

B. Sikap Empati *(Empathy)*

Empati dapat diungkapkan dengan banyak cara, seperti mendengarkan dengan saksama, menanggapi dengan tepat, dan memahami perasaan orang lain. DeVito menyarankan untuk terus melatih dan menumbuhkan empati untuk meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal. Dalam pengamatan saya sebagai peneliti di PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur, terlihat adanya hubungan interpersonal yang erat antar karyawan yang mencerminkan sikap empati dalam keseharian mereka. Hal ini tampak dari kebiasaan karyawan yang saling memperhatikan momen-momen penting rekan kerjanya, seperti memberikan kejutan di hari ulang tahun dengan mengadakan perayaan kecil di kantor. Selain itu, bentuk empati juga tercermin dari kebiasaan sederhana namun bermakna, dimana karyawan saling berbagi makanan atau saling membelikan makanan saat jam istirahat. Perilaku-perilaku ini menunjukkan adanya kepedulian dan pemahaman terhadap sesama rekan kerja yang berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan mendukung efektivitas kinerja.

Selain itu, budaya kolaborasi juga terlihat dari kesediaan karyawan senior untuk membimbing karyawan junior, saling memberikan inspirasi konstruktif, dan bekerja sama untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Rasa kebersamaan ini juga terlihat pada perayaan kesuksesan, di mana karyawan merayakan kesuksesan rekan kerja, seperti naik jabatan atau ada karyawan yang sudah pensiun dengan sederhana. Dalam

menjalankan kegiatan dan acara kantor, semangat gotong royong diungkapkan, dengan sukarela para pegawai saling membantu, meningkatkan suasana kerja dan mendukung peningkatan kinerja.

Pada intinya sikap empati yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness sudah terjalin sangat baik, karena sesama karyawan saling memperhatikan satu sama lain, bahkan hal kecil seperti hari ulang tahun pun diperhatikan.

C. Sikap Mendukung *(Supportiveness)*

Dukungan merupakan aspek kunci komunikasi interpersonal yang efektif. Sikap mendukung mengacu pada sikap dan perilaku yang menerima, memahami, dan secara aktif mendorong orang lain dalam proses komunikasi. Seperti yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness. Disini peneliti mengajukan wawancara dengan pertanyaan kepada syaiful rifki (karyawan) yaitu: "bagaimana sikap komunikasi yang terjalin sesama karyawan dengan sistem pekerjaan yang santai?." Begini ungkapnya:

> "kalau disini itu menurut saya enaknya masi diberi keluasan waktu. Seperti, jam masuk kerja seharusnya jam 8 dan untuk istirahat berarti jam 12, kalau yang datang jam 9 terus ikut istirahat jam 12 berarti tidak adil. Tapi kembali lagi pimpinan disini memang tidak terikat sama waktu banget selain ada jadwal penting."

Masih dengan pertanyaan yang sama tetapi dengan informan yang berbeda yaitu resy alifiyanti (karyawan) berasumsi berbeda bahwa sikap santai dan terbuka mengarah pada sikap mendukung dengan orang lain.

> "yang terpenting selama pekerjaan diminta selesai itu selalu ada tidak masalah, karena disini itu tidak harus bekerja yang fokus

> dikantor, kita bisa mengerjakan dimana saja, karena suasana baru kan bisa melancarkan pekerjaan juga, karena absen kita bisa yang dimana aja ga harus dikantor, kecuali kalau absen pulang memang harus dikantor."

Atasan PT Jasamarga Related Bussiness ini sangat membebaskan karyawaannya untuk bekerja dimana saja selagi diminta harus sudah siap. Tidak hanya itu, antar karyawan pun juga saling mendukung, mereka sering kali bercerita terkait pengalaman disaat makan bersama, jika ada yang naik jabatan pun mereka akan merayakan bersama. Meskipun sistem penerapan bekerja mereka yang sangat santai tetapi mereka tidak lupa dengan tanggung jawab masing-masing.

D. Sikap Positif *(Positiveness)*

Berdasarkan pengamatan saya selama di PT. Jasa Marga Related Business Region V Jawa Timur, saya melihat adanya sikap positif yang sangat kuat dari para karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Peneliti memperhatikan bahwa mereka berupaya luar biasa dalam menyelesaikan setiap tugas secara bertanggung jawab. Selain menyelesaikan tugas, karyawan juga terlihat berinisiatif mengembangkan cara kerja yang lebih efisien dan inovatif dalam setiap penugasan. saya juga melihat bahwa komitmen terhadap kualitas kerja didukung oleh semangat tim yang sangat baik. Suasana kerja yang santai justru akan meningkatkan kreativitas dan inovasi.

Di sini peneliti menyaksikan bagaimana setiap karyawan memahami bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada

kinerja individu, tetapi juga pada kemampuan bekerja sama dalam tim yang harmonis, yang paling membuat saya terkesan adalah betapa aktifnya mereka saling mendukung dalam menyelesaikan proyek dan berbagi pengetahuan. Saya juga terkesan dengan dedikasi dan ketanggapan seluruh karyawan kami selama situasi darurat. Lingkungan kerja yang fleksibel juga memungkinkan kami menyesuaikan diri secara efektif tanpa penundaan.

Sikap positif yang terjalin antara atasan dan bawahan sudah cukup efisien, hal ini di lihatkan dalam sikap bekerja mereka setiap harinya. Tidak hanya itu, karena sikap positif mereka akhirnya berdampak target perusahaan yang terus meningkat seperti yang diungkapkan oleh bapak Joseph selaku *Head Office*).

E. Kesetaraan *(Equality)*

kesetaraan dalam komunikasi merupakan sebuah kondisi di mana komunikator saling menghargai, saling menghormati, dan saling memberikan kontribusi dalam proses komunikasi. Selama saya mengamati di PT. Jasamarga Related Bussiness, para pimpinan terhadap karyawan tidak membedakan satu sama lain, bahkan saling membantu tugas sesama meskipun berbeda divisi. Sama halnya dengan hubungan atasan dan bawahan seperti tidak ada ruang khusus tetapi harus mengerti aturan jika sedang berdiskusi, bahkan jika makan siang sering makan bersama di satu ruangan. Tetapi hasil wawancara saya bersama Joseph Mervin Oloan *(Head Office)* mengatakan bahwa:

> "Sebenarnya saya ingin menerapkan sistem komunikasi bertahap, karena secara organisasi utamanya harus melewati bapak *Rahmat*

> *Prabowo (Manager Utility Advertisement dan Building)* dan Bu *Sofi Ratna (Manager Rest area)* baru informasi yang sampai ke saya itu sudah jelas dan tidak ngambang, tapi memang hingga saat ini masih belum seperti itu, jadi mereka waktu sudah ke saya itu belum fix dan masih ngambang"

'Bagaimana perilaku pak *Rahmat Prabowo (Manager Utility Advertisement dan Building)* dalam memperlakukan karyawannya? Mas rifki inikan masih terhitung baru di jasamarga, apa ada yang beda atau sama aja?" Terkait prinsip kesetaraan, secara umum tidak ada perbedaan dalam konteks tertentu, seperti diungkapkan informan Shaiful Rifki:

> "selama saya disini alhamdulillah masih aman, orang-orang disini juga sangat perhatian dan mengerti satu sama lain. Buat pak bowo sendiri juga gapernah membedakan juga, karena pak bowo itu sistemnya selalu diskusi bersama kalau ada Keputusan yang belum jelas, meskipun nanti memang pak bowo yang menyetujui karena pak bowo yang mempunyai kuasanya. Tetapi, pak bowo itu selalu melibatkan semua bawahannya untuk mengeluarkan pendapatnya masing-masing"

Berbeda dengan ungkapan *Rahmat Prabowo (Manager Utility Advertisement* dan *Building)* menganggap bahwa di dalam Perusahaan masih tidak menyatu.

> "berdasarkan yang saya lihat disini masih ada beberapa yang berkelompok, tetapi jika uda di lapangan saya dengan tim itu udah berjalan sesuai jobdeks aturan. Kalau saya yang penting tim divisi saya melakukan tugas dengan benar dan saya tidak mau berurusan dengan tim unit lain, kecuali jika memang dibutuhkan."

Sikap kesetaraan yang dimiliki atasan dan bawahan di PT Jasamarga Related Bussiness juga sudah terjalin dengan baik, hal ini terlihat dari sikap saling membantu antar karyawan, meskipun berasal dari divisi yang berbeda. Bapak Joseph selaku *Head Office* juga menekankan bahwa ia tidak

memandang bawahan sebagai anak buah melainkan sebagai rekan sebaya. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, dimana karyawan merasa lebih dihargai. Kesetaraan dalam komunikasi ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan hubungan interpersonal yang lebih baik.

### 4.2 Hambatan dan dampak komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga Related Bussiness.

Berdasarkan hasil wawancara antara atasan dan bawahan untuk hambatan kebanyakan terkendala di komunikasi yang kurang jelas atau tidak sesuai, seperti halnya keterlambatan informasi atau informasi yang tidak sesuai.

> "untuk kendala komunikasi itu sering saya dengan pak bowo, seperti tidak semua berkas atau file pak bowo itu inget karena memang banyak yang harus ditanda tangani dengan pak bowo, jadi mau tidak mau saya harus menjelaskan lagi dan menunggu lagi, akhirnya saya juga yang harus bilang ke vendor kalau berkasnya belum selesai" ujar syaiful rifki (karyawan) sebagai bawahannya Rahmat Prabowo *(Manager Utility Advertisement* dan *Building)*"

Masih dengan pertanyaan yang sama tetapi berbeda tanggapan dengan Joseph Mervin Oloan *(Head Office)* yaitu:

> "sebenarnya itu saya ingin menerapkan sistem komunikasi bertahap, jadi ke pak bowo dulu selaku manager 1 dan bu sofi manager 2. Karena saya ingin komunikasi yang jelas, maksudnya jika sudah sampai di saya itu sudah jelas dan saya tinggal final aja, tapi masi kebanyakan disini memang langsung ke saya dan belum jelas ini titik permasalahnnya dimana. Saya maunya itu mereka sudah ada saran, jadi disaat maju ke saya tidak kosongan "

Dampak dari hambatan komunikasi ini mulai terlihat pada menurunnya efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan tertundanya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proyek dapat mengalami kesulitan karena informasi yang tidak

tersampaikan dengan benar, instruksi yang tidak jelas, atau kurangnya koordinasi antara atasan dan bawahan. Akibatnya, hasil bisnis terkait PT Jasamarga Related Bussiness berada jauh di bawah target. Seperti yang diungkapkan oleh Joseph Mervin Oloan *(Head Office)* yaitu:

> "Sebenernya kalau ngomongin penurunan itu hingga saat ini masih mengalami penurunan, tetapi sudah semakin menipis, seingat saya tahun lalu itu secara kinerja keuangan belum yang mencapai target keuntungan, tetapi secara 80 % di PT JMRB ini sudah positiv menuju keuntungan. Tetapi kami juga sedang mengusahakan, meskipun belum sempurna"

### 4.3 Hasil penelitian terkait komunikasi interpersonal atasan dan bawahan PT. Jasamarga Related Bussiness.

- Sikap Keterbukaan *(Openness)*

  Menurut pengamatan saya selama di PT. Jasamarga Related Bussiness komunikasi interpersonal antar pegawai terjalin sangat bagus, bahkan dengan berbagai divisi pun juga saling terbuka serta pengalaman terkait informasi terbaru. Keterbukaan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dimana seluruh karyawan merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja di seluruh departemen.

  Keterbukaan ini tercermin dari kesediaan karyawan kami untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya, meskipun pekerjaan tersebut berada di luar tanggung jawabnya. Misalnya, jika suatu area operasional memerlukan dukungan tambahan, maka karyawan dari area lain akan memberikan dukungan. Kolaborasi antar departemen tidak hanya meningkatkan

efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan rasa persatuan dalam organisasi.

Dapat saya simpulkan komunikasi interpersonal antar karyawan di PT. Jasamarga Related Bussiness sudah terjalin sangat baik pada akhirnya, lingkungan kerja menjadi lebih cair dalam hal kolaborasi dan saling mendukung, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mudah beradaptasi. Karyawan merasa menjadi bagian dari tim yang besar dan kuat, di mana setiap anggota dapat mengandalkan dukungan rekan kerja, apa pun departemennya. Situasi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja tetapi juga menciptakan ikatan profesional yang kuat dan berkelanjutan antara seluruh karyawan bisnis terkait PT. Jasamarga Related Bussiness.

- Sikap Empati *(Empathy)*

Berdasarkan hasil pengamatan saya menemukan bahwa sikap empati antar rekan kerja di lingkungan kerja menciptakan hubungan interpersonal yang kuat. Karyawan menunjukkan kepekaan dan pemahaman mendalam terhadap situasi rekan kerja mereka, tidak hanya dalam situasi kerja, namun juga dalam aspek pribadi kehidupan mereka. Misalnya, kejutkan kecil di kantor. Selain itu, empati juga tercermin dalam praktik sederhana namun bermakna yaitu karyawan saling berbagi makanan dan saling membelikan makanan saat istirahat.

Pada PT. Jasamarga Related Bussiness juga budaya empati ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, namun juga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja yang lebih efisien. Ketika karyawan merasa dipahami dan didukung oleh rekan kerjanya, mereka cenderung lebih termotivasi dan mampu bekerja secara maksimal. Hubungan interpersonal ini didasarkan pada empati. Situasi ini menunjukkan bahwa empati merupakan elemen kunci dalam membangun komunikasi interpersonal yang efektif di lingkungan kerja bisnis terkait PT. Jasamarga.

- Sikap Mendukung *(Supportiveness)*

  Berdasarkan hasil wawancara yang saya teliti. Sesama antar karyawan sudah saling mengerti satu sama lain, terlebih dengan jobdesk yang mereka kerjakan masing-masing. Peneliti juga menemukan bahwa dukungan di kalangan karyawan tidak hanya sebatas dukungan teknis dalam bekerja, namun juga mencakup aspek moral dan profesional. Karyawan saling menyemangati dan menginspirasi ketika menghadapi tantangan, berbagi pengetahuan dan pengalaman bermanfaat, serta memberikan masukan konstruktif dalam pengembangan ide dan solusi. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang dinamis di mana seluruh karyawan dapat berkembang melalui interaksi dengan rekan kerja dari berbagai divisi.

Sebagai peneliti, menyimpulkan bahwa budaya saling mendukung antara karyawan dan departemen merupakan salah satu faktor kunci yang meningkatkan efisiensi kinerja PT. Jasamarga Bisnis Terkait. Dukungan yang konsisten dan menyeluruh ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, namun juga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

- Sikap Positif *(Positiveness)*

Berdasarkan hasil pengamatan saya Sikap positif ini terlihat jelas dalam berbagai aspek pekerjaan, dimana karyawan selalu menunjukkan antusiasme dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Sikap positif karyawan tercermin dari cara mereka berkomunikasi dan memberikan *feedback*. Selama diskusi dan rapat lintas fungsi, karyawan saling menawarkan saran konstruktif dan kolaboratif. Kritik disampaikan secara konstruktif dan selalu disertai dengan saran perbaikan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan profesional setiap individu.

Sikap positif, kekompakan tim dan respon cepat terhadap keadaan darurat yang ditunjukkan oleh karyawan bisnis PT. Jasamarga Related Bussiness berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan menciptakan tempat kerja yang sesuai untuk pengembangan profesional setiap anggota tim. Sistem kerja yang santai namun profesional memberikan keseimbangan ideal antara produktivitas dan kenyamanan kerja. Saya

menyimpulkan bahwa ini adalah salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- Sikap Kesetaraan *(Equality)*

  Melihat dari hasil wawancara, saya menyimpulkan hubungan komunikasi antar karyawan tergolong tidak membeda bedakan satu sama lain, bahkan saling membantu. Tidak hanya itu, hal-hal kecil seperti ulang tahun pun sangat diperhatikan. Tetapi, sedikit berbda dengan pandangan komunikasi atasan ke bawahan, mereka menyimpulkan masih ada yang segolongan tetapi jika bekerja dengan tim masih tetap kompak, jadi atasan tidak terlalu mempermasalahkan hal itu.

  Peneliti mengamati bahwa budaya empati tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi, namun juga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja yang lebih efisien. Ketika karyawan merasa dipahami dan didukung oleh rekan kerjanya, mereka cenderung lebih termotivasi dan mampu bekerja secara maksimal. Hubungan empati ini pada akhirnya membentuk landasan yang kuat bagi kolaborasi tim yang efektif dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar.

## 4.4 Hasil penelitian terkait tentang hambatan dan dampak Komunikasi Interpersonal pegawai di PT. Jasamarga Related Bussiness.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, hubungan komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga Related Bussiness dapat di golongkan dengan beberapa faktor yaitu:

1. Faktor Interaksi.

   Interaksi merupakan suatu bentuk hubungan dinamis yang terjadi dalam kehidupan sosial antara individu, antara individu dengan kelompok, atau antara kelompok dengan kelompok. Proses ini melibatkan berbagai bentuk komunikasi dan pertukaran informasi yang memungkinkan pemahaman bersama dan pencapaian tujuan dalam konteks sosial. Seperti yang dikatakan oleh Menurut (Gillin dan Gillin), proses interaksi sosial ditentukan oleh cara individu dan kelompok berkumpul untuk menentukan dampak perubahan yang mengarah pada ketidakstabilan sistem dan bentuk hubungan atau cara hidup yang ada (Adolph 2016). Hal ini ditunjukkan Interaksi bukanlah peristiwa statis tetapi proses yang dinamis dan berkelanjutan. Artinya, interaksi dipengaruhi oleh banyak faktor berbeda, termasuk konteks sosial, tujuan interaksi, dan karakteristik orang yang terlibat, dan semuanya terus berubah dan berkembang seiring waktu.

   Seperti halnya hambatan komunikasi yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness, bahwa kurangnya informasi dan proses komunikasi yang tidak jelas memiliki dampak besar pada pencapaian

tujuan di banyak bidang. Masalah ini bukan sekadar kesalahan teknis, tetapi juga terkait erat dengan kualitas interaksi interpersonal dan antarkelompok dalam lingkungan organisasi dan sosial. Dalam organisasi atau lingkungan kerja mana pun, interaksi merupakan landasan utama untuk membangun hubungan kerja yang efektif. Setiap anggota organisasi, dari manajemen hingga karyawan, terlibat dalam jaringan interaksi kompleks yang memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Interaksi yang berkualitas memungkinkan pertukaran informasi yang lancar, pengambilan keputusan yang efektif, dan koordinasi yang harmonis di antara berbagai pemangku kepentingan dalam suatu organisasi

2. Kurangnya Struktur dalam Komunikasi.

Kurangnya struktur komunikasi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan berbagai permasalahan yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja. Struktur komunikasi yang baik menjamin informasi sampai kepada masyarakat yang memerlukannya dengan lancar, jelas, dan tepat waktu. Sebaliknya, kurangnya struktur dapat mengakibatkan informasi terdistorsi, terlambat datang, atau bahkan hilang seluruhnya. Hal ini berdampak negatif pada koordinasi tim, pengambilan keputusan, dan pada akhirnya pencapaian tujuan perusahaan.

Kurangnya struktur seringkali menyebabkan informasi terlambat sampai kepada orang-orang yang membutuhkannya. Penyebabnya mungkin antara lain saluran komunikasi yang tidak jelas, kurangnya

koordinasi antar departemen, dan penggunaan media komunikasi yang tidak tepat. Selain itu, kurangnya struktur dalam komunikasi juga dapat menyebabkan pesan yang disampaikan tidak konsisten. Alasannya mungkin karena sumber informasi yang berbeda memberikan interpretasi yang berbeda dan tidak ada standar yang jelas dalam mengkomunikasikan informasi.

Seperti hambatan yang terjadi pada PT Jasamarga Related Bussiness, yaitu kurangnya struktur dalam komunikasi dapat menyebabkan berbagai masalah yang signifikan. Ketika tidak ada saluran atau prosedur yang jelas untuk menyampaikan informasi, karyawan jadi bingung mengenai siapa informasi penting harus di sampaikan. Hal inipun bisa membuat informasi tidak jelas.

3. Kurangnya Koordinasi dengan Tim.

Kurangnya koordinasi dalam tim dalam suatu perusahaan dapat menimbulkan masalah serius dalam hal produktivitas dan efisiensi kerja. Komunikasi yang buruk atau upaya yang tidak selaras di antara anggota tim sering kali mengakibatkan duplikasi upaya atau tugas penting terabaikan. Hal ini dapat menunda penyelesaian proyek, menyia-nyiakan sumber daya, dan menurunkan kualitas pekerjaan. Selain itu, koordinasi yang buruk dapat menimbulkan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan disertai kesalahpahaman dan konflik antar anggota tim. Sama dengan koordinasi tim di PT Jasamarga Related Bussiness yang kurang, hal ini bisa dapat menghambat efektivitas

operasional dan komunikasi dalam organisasi. Ketika atasan dan bawahan tidak berkoordinasi dengan baik, informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas seringkali tidak disampaikan dengan benar.

Dampak yang terjadi dari kurangnya koordinasi ini terlihat dari menurunnya efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Seperti yang dikatakan Handoko (2016: 193) menulis: Koordinasi adalah proses mengintegrasikan tujuan dan kegiatan unit-unit terpisah (departemen atau area fungsional) dalam suatu organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien. (Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu 2020)

Oleh karena itu, membangun koordinasi yang efektif antar tim sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas, menetapkan jalur komunikasi yang efektif, mengadakan pertemuan rutin, menggunakan alat kolaborasi, dan membangun budaya kerja kolaboratif. Melalui koordinasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 4.5 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Interpersonal pada PT Jasamarga Related Bussiness

Seperti yang diungkapkan oleh teori komunikasi interpersonal (DeVito) tujuan komunikasi interpersonal yaitu ingin tercapainya tujuan komunikasi itu bersama seseorang. Dengan adanya 5 unsur aspek komunikasi interpersonal yang

terjadi di PT Jasamarga Related Bussiness itu mampu membangun hubungan yang saling menghargai antara atasan dan bawahan yang pada akhirnya tercapainya komunikasi interpersonal, dan dapat meningkatkan efisiensi kinerja pegawai PT Jasamarga Related Bussiness. Aspek yang diterapkan yaitu keterbukaan, empati, sikap postitiv, sikap mendukung dan kesetaraan.

Di sisi lain, Liliweri menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa fungsi penting, yaitu penghubung, dan pengendalian yang berfungsi untuk memungkinkan pertukaran informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Berdasarkan hasil wawancara untuk komunikasi interpersonal sudah berjalan dengan baik meskipun masih terdapat hambatan yang perlu diatasi. Karena hambatan hambatan komunikasi, seperti kurangnya kejelasan atau keterlambatan dalam penyampaian informasi, dapat mengakibatkan menurunnya efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan tertundanya pencapaian tujuan informasi.

Oleh karena itu, penting bagi PT Jasamarga Related Bussiness untuk mengembangkan dan menerapkan strategi komunikasi yang efektif agar dapat meminimalkan hambatan dan memaksimalkan potensi keefektifan kinerja karyawan. Maka diperlukan penerapan untuk mengurangi hambatan komunikasi interpersonal yaitu dengan melakukan proses unsur komunikasi yang dikutip oleh Philip Kotler dalam bukunya Manajemen Pemasaran yang mengacu pada paradigma Harold Lasswell yaitu ada *Sender, Komunikator, Message, Media, Decoding , Receiver, Response, Feedback,* dan *Noise* yang dimana masing-masing mempunyai fungsinya.

Pada bagian Pengirim (komunikator) mewakili peran manajer sebagai pengirim pesan dalam struktur organisasi. Manajer bertanggung jawab untuk mengomunikasikan visi, kebijakan, dan arahan strategis kepada semua elemen organisasi. Efektivitas seorang komunikator sangat bergantung pada kredibilitas, kewenangan, dan kemampuannya menyampaikan pesan secara jelas dan sistematis. Bagian *Encoding* (penyandian) adalah proses mengubah ide dan konsep menjadi simbol yang dapat dipahami. Dalam konteks PT Jasamarga, proses pengkodean melibatkan perumusan kebijakan, penyiapan tujuan kinerja, dan penyusunan prosedur operasional ke dalam format yang dapat dikomunikasikan.

Selanjutnya Pesan adalah isi komunikasi dan dapat mencakup informasi strategis, instruksi operasional, atau harapan kinerja. Kualitas pesan ditentukan terutama oleh kejelasan isi, relevansi informasi, dan kesesuaiannya dengan konteks organisasi. Media (saluran) mencakup berbagai platform komunikasi yang digunakan dalam proses interaksi suatu organisasi. PT Jasamarga menggunakan berbagai media, mulai dari rapat koordinasi hingga media sosial resminya di Instagram dan sistem komunikasi internal digital. *Decoding* merupakan proses yang dilakukan bawahan, penerima informasi, dalam mengartikan pesan. Efektivitas *decoding* sangat dipengaruhi oleh pemahaman penerima terhadap konteks, pengalaman mereka, dan kemampuan kognitif mereka terhadap pesan.

Pada unsur Penerima (komunikator) adalah bawahan atau karyawan yang menerima pesan dan menanggapinya. Kualitas pesan yang diterima terutama bergantung pada keterbukaan, pemahaman konteks, dan kemampuan memberikan umpan balik. Respon adalah reaksi penerima terhadap pesan yang diterima dan

tercermin dalam perubahan pemahaman, sikap, dan perilaku kerja. Umpan balik adalah mekanisme evaluasi yang memungkinkan peneliti menilai efektivitas komunikasi berdasarkan reaksi penerima pesan. Terakhir Noise merupakan berbagai gangguan teknis dan non-teknis dalam proses komunikasi yang dapat memengaruhi kualitas pengiriman dan penerimaan pesan. Dengan menerapkan sistem unsur paradigma dari Harold Lasswell yang berkomunikasi ini membentuk suatu ekosistem yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain. Efektivitas komunikasi interpersonal di PT Jasamarga Related Bussiness sangat bergantung pada optimalisasi setiap elemen untuk mencapai tujuan organisasi.

### 4.6 Pembahasan

Secara hasil keseluruhan disini peneliti mengaitkan dengan teori Joseph A. Devito menaruh perspektif struktural dalam memahami proses komunikasi interpersonal melalui 5 unsur utama: keterbukaan *(Openness)*, empati (emphaty), sikap mendukung *(Supportiveness)*, sikap positif *(Positiveness)*, dan keseteraan *(Equality)*. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif, dimana menjadikan manusia sebagai sumber subjek (informan) yaitu dengan wawancara, serta pengamatan langsung ditempat.

Manusia sebagai makhluk sosial tidak bisa lepas dari proses komunikasi dalam kehidupannya sehari-hari, bahkan dalam lingkungan organisasi. Komunikasi merupakan kunci penting untuk membangun hubungan kerja yang efektif antara atasan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan gagasan Joseph De Vito yang

menekankan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Joseph De Vito mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif didasarkan pada lima dimensi utama: keterbukaan, empati, sikap positif, sikap mendukung, dan kesetaraan. Kelima aspek inilah yang menjadi landasan penting dalam menganalisis komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur, khususnya dari sudut pandang peningkatan efisiensi kinerja pegawai.

Aspek keterbukaan dalam komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga mencerminkan keterbukaan informasi antara atasan dan bawahan. Hal ini terlihat dari cara manajer berbagi informasi tentang kebijakan perusahaan, tujuan kerja, dan ekspektasi kinerja kepada bawahannya. Pada saat yang sama, bawahan juga diharapkan untuk secara terbuka mengkomunikasikan kemajuan pekerjaannya, hambatan yang dihadapi, dan ide-ide untuk pengembangan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh *Joseph Mervin Oloan (Head Office)* yaitu:

> "kita setiap akhir tahun pasti selalu mengadakan pengevaluasian, jadi setiap divisi harus mengatakan tiap kinerja timnya dan apa yang sudah dicapai. Tidak hanya itu, kami juga melihatkan progress Perusahaan kita ini sampai dimana, apakah mengalami kenaikan atau penurunan. Tapi hingga saat ini PT JMRB sudah mencapai target meskipun belum dikatakan yang sempurna."

Aspek kedua yaitu dimensi empati, menekankan pentingnya kemampuan atasan dalam memahami sudut pandang dan situasi bawahan. Di PT. JMRB, kami mencapai empati dengan memahami beban kerja, tantangan, dan kebutuhan

karyawan kami. Tidak hanya itu, antar sesama karyawan pun juga saling mengerti dengan saling membantu sama lain. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan meningkatkan motivasi karyawan. Sikap mendukung *(Supportiveness)* tercermin dalam bagaimana atasan memberikan dukungan terhadap pengembangan kemampuan bawahan. Dukungan ini dapat berupa jalan jalan keluar dalam 1 tahun sekali atau makan bersama diluar, yang dapat membantu karyawan PT. Jasamarga meningkatkan kinerja mereka. Sikap mendukung juga menciptakan atmosfer kerja yang positif dan kolaboratif.

Sikap positif berkaitan dengan bagaimana atasan dan bawahan memandang dan menyikapi berbagai situasi kerja. Pada PT. Jasamarga Related Bussiness, dapat mengungkapkan sikap positif dengan mengungkapkan rasa syukur atas prestasi kerja, optimisme dalam mengatasi tantangan, dan fokus pada solusi permasalahan. Berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Kesetaraan sebagai aspek terakhir menekankan pentingnya menghargai kontribusi seluruh karyawan, apapun posisi hierarkinya. Seperti yang diungkapkan oleh Joseph Mervin Oloan *(Head Office)*.

> "Saya tidak merasa mereka (bawahan) ini anak buah saya, memang secara struktur saya sebagai atasan mereka, tapi saya setiap ngobrol bareng mereka seperti teman saya. Karena faktor lingkungan itu menurutku juga berpengaruh ya, disini saya sama mereka itu kan rata-rata kita seumuran, jadi kalau ngobrol pun masih yang bisa satu pemikiran gitu. Makanya saya menganggap kita ini kerja itu seperti sambil main aja, tapi serius, tapi ada saatnya kita memang ngobrol serius."

Dalam konteks PT. JMRB, kesetaraan dapat dicapai dengan memberikan kesempatan yang sama untuk berekspresi dan berpartisipasi dalam pengambilan

keputusan. Hal ini mendorong partisipasi aktif karyawan dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dengan menerapkan lima dimensi komunikasi interpersonal De Vito, PT. Jasamarga Related Business Region V Jawa Timur dapat meletakkan fondasi yang kokoh bagi peningkatan keefektivan kinerja karyawan. Hal ini penting mengingat semakin meningkatnya tantangan dan tuntutan pekerjaan di industri infrastruktur yang memerlukan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

# BAB V

# PENUTUP

## 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian tentang komunikasi interpersonal di PT. Jasamarga Related Business menunjukkan beberapa permasalahan mendasar yang mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan pada PT Jasamarga Related Bussiness. Penurunan target kinerja merupakan perwujudan dari ketidakefektifan komunikasi, di mana proses suatu harapan dan standar kinerja tidak berlangsung secara optimal. Hal ini menciptakan lingkungan kerja kurang kondusif

Maka dari itu dengan mengoptimalkan kelima aspek komunikasi interpersonal DeVito, dengan tujuan membangun sistem komunikasi interpersonal yang lebih efektif dan produktif. PT Jasamarga Wilayah Usaha Terkait V Jawa Timur diharapkan dapat mencapai peningkatan kinerja bisnis yang berkelanjutan melalui peningkatan kualitas komunikasi interpersonal.

## 5.2 Saran

Saran untuk penelitian ini, dilihat dari kesimpulan yaitu mencakup beberapa langkah strategi yang dapat diambil oleh PT. Jasamarga Related Bussiness untuk meningkatkan komunikasi interpersonal di antar atasan dan bawahan yaitu :

1. Sistem Umpan Balik yang Terstruktur: Penerapan sistem umpan balik yang lebih terstruktur perlu dilakukan. Dengan sistem ini, karyawan dapat

memberikan dan menerima kritik secara konstruktif, yang akan memperkuat keterbukaan dan empati dalam tim.

2. Pemantauan dan Evaluasi Komunikasi Rutin: Sangat penting untuk melakukan pemantauan dan evaluasi komunikasi secara berkala. Ini akan membantu dalam mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul dan mencari solusi yang tepat.
3. Penguatan Budaya Kerja Positif: Perusahaan harus memperkuat budaya kerja yang mendukung sikap positif, saling menghargai, dan kesetaraan antar karyawan. Hal ini penting agar semua anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.
4. Pemanfaatan Teknologi Komunikasi: Disarankan untuk memanfaatkan teknologi komunikasi yang lebih efisien untuk mendukung interaksi antar karyawan, terutama dalam situasi kerja jarak jauh. Ini akan memastikan bahwa komunikasi tetap lancar dan efektif meskipun dalam kondisi yang tidak ideal

## DAFTAR PUSTAKA


(Maslow. H 2019)Adolph, Ralph. 2016a. “kinerja karyawan,” no. 2022: 1–23.

———. 2016b. “komunikasi interaksi gilin,” 1–23.

Afriyadi, Ferry. 2015. “Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara.” *eJournal Ilmu Komunikasi* 3 (1): 362–76.

Amitha Shofiani Devi, Khusnul Hotimah, Ramadhan Sakha A, Achmad Karimullah, dan M. Isa Anshori. 2024. “Mewawancarai Kandidat: Strategi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas.” *MASMAN : Master Manajemen* 2 (2): 66–78. https://doi.org/10.59603/masman.v2i2.387.

Anggraini, Citra, Denny Hermawan Ritonga, Lina Kristina, Muhammad Syam, dan Winda Kustiawan. 2022. “Komunikasi Interpersonal.” *Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE)* 1 (3): 337–42. https://doi.org/10.37676/mude.v1i3.2611.

Burhanudin. n.d. “2.1.1.,” 10–62.

Eka, Sari Vuspa, dan Rasianna B R Saragih. 2022. “Efektivitas Komunikasi Interpersonal Petugas Lpka Klas II Bengkulu dalam Merubah Perilaku Anak Didik.” *KALODRAN (Jurnal Ilmu Komunikasi)* 1 (1): 12–25.

Elchrysti, Natasha. 2018. “Strategi Komunikasi Guru di SLB Bandung.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53 (9): 13–49.

Febrianto, Syaiful Eko. 2021. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Dan Kerjasama.” *JMPIS, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 2 (2): 598–609. https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.

Harsono, Yessica Alfa Tessarani. 2017. “Pola Komunikasi dalam Transaksi Jual Beli Tanah Merah: Studi Kasus di Desa Kaligawe Kec. Karangdadap Kab. Pekalongan,” 22–23. http://repository.uksw.edu/handle/123456789/14742.

Ii, B A B. 2013. “Bab II Komunikasi Interpersonal,” 15–30.

Ii, B A B, A Komunikasi, Pengertian Komunikasi, Bernard Berelson, dan A Steiner. 2022. “KERANGKA TEORI,” 7–32.

JASMINE, KHANZA. 2014. “komunikasi.” *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, 15–52.

Kerja, A Efektivitas. 2017. “kinerja,” 7–26.

Lalamentik, Thelma Saptari. 2016. “Faktor Komunikasi Interpersonal,” 1–23.

Maslow. H, Abraham. 2019. “Motivasi dan Keperibadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia),” 22.

Masyita, Sitti. 2019. “Efektivitas Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Masyarakat

Untuk Pembuatan E–Ktp Pada Kantor Kecamatan Bontoa Kabupaten Maros." *Jurnal Imiah BONGAYA (Manajemen & Akuntansi)* ISSN : 190 (Xix): 236–49.

Ningsih, Prahara Setyo (IAIN Sunan Ampel Surabaya). 2011. "Efektivitas Komunikasi Interpersonal." *Efektivitas Komunikasi Interpersonal* 6 (1): 23–35.

Petra, Universitas Kristen, Gabriela Averina Setiawan, Jandy Edipson Luik, Astri Yogatama, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen, dan Petra Surabaya. 2017. "Self Disclosure Dalam Komunikasi Interpersonal Pada Pasangan Jarak Jauh Untuk Mempertahankan Hubungan Pendahuluan."

Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, Tryana. 2020. "koordinasi handoko." *Journal GEEJ* 7 (2): 7–34.

Prawiyogi, Anggy Giri, Tia Latifatu Sadiah, Andri Purwanugraha, dan Popy Nur Elisa. 2021. "Penggunaan Media Big Book untuk Menumbuhkan Minat Membaca di Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 5 (1): 446–52. https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i1.787.

Rachman, Tahar. 2018. "Tinjauan Pustaka Organisasi." *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, no. 1: 10–27.

Rifai, Achmad Gatot Subroto. 2020. "Pengertian Citra." *Kekuatan Hukum Lembaga Jaminan Fidusia Sebagai Hak Kebendaan* 21 (2): 1–52.

Sanjaya, Ica. 2013. "Efektivitas Komunikasi Interpersonal De Vito dalam Penggunaan Facebook (Studi Kasus Bimbingan Skripsi di Fakultas Teknologi Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga) BAB 2," no. November: 10–37.

Soleh, Ahmad. 2017. "Makna komunikasi." *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, 5–24.

STEI INDONESIA. 2017. "Bab iii metoda penelitian 3.1." *Bab III Metoda Penelitian* Bab iii me: 1–9.

Suhendro, Petrus Paulus, Zakiatuzzahrah Zakiatuzzahrah, dan Dewi Ratih Sofiaty. 2022. "Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan CV Centrum Tekhnik Diesel Jakarta." *GANDIWA Jurnal Komunikasi* 2 (2): 34–44. https://doi.org/10.30998/g.v2i2.1454.

Nurlita, I., & Setyarahajoe, R. (2014). Interpersonal Communication Pattern of Broken Home's Teens with their Parents in Surabaya to Minimize Juvenile Delinquency. *Academic Research International*, *5*(2). www.savap.org.pk385www.journals.savap.org.pk

(Suhendro, Zakiatuzzahrah, dan Sofiaty 2022)

# LAMPIRAN I

SURAT PERIZINAN PENELITIAN

1. PEDOMAN WAWANCARA

- Berkaitan dengan komunikasi interpersonal, yang saya lihat komunikasi disini sangat santai bahkan jam masuk kerja juga tidak pasti, untuk jam kerja juga seperti tidak ada, karyawan pun bisa kerja diluar saat jam masi belum istirahat, tentunya hal ini membuat saya bingung kenapa bisa sebebas ini. Dan untuk penerapan komunikasinya apakah juga senyaman dan terbuka?
- Apakah PT Jasamarga Related Bussiness pernah mengalami kerugian?
- Apa strategi yang anda gunakan untuk memastikan supaya komunikasi yang terjalin antara atsan dan bawahan itu tetap efektif?
- Apa pernah disini terjadi kendala komunikasi antara atasan dan bawahan, dan bagaimana menghadapinya?
- Bagaimana sikap komunikasi yang terjalin sesama karyawan dengan sistem pekerjaan yang santai?
- Bagaimana perilaku atasan dalam memperlakukan karyawannya?
- Kendala apa yang sering anda hadapi ketika berkomunikasi dengan atasan?

2. SURAT PERIZINAN DARI UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA KEPADA PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS :

YAYASAN BRATA BHAKTI DAERAH JAWA TIMUR
**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**
**STATUS TERAKREDITASI**
Administrasi Publik : 4119/SK/BAN-PT/Akred-PMT/S/VII/2022
Ilmu Komunikasi : 2949/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/S/VII/2023
Kampus : Jl. A. Yani 114 Surabaya Telp. 031-8285602, Ex. 120, 121 Fax. 031 - 8285601

Nomor : 197 /XII/2024/FSP/UBHARA
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian & Survey

Surabaya, 4 Desember 2024

Kepada
Yth. PT Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur
Plaza Tol Waru I dan Ramp, Jl. Raya Taman Plaza, Waru - Juanda Toll Road, Ketegan, Taman, Sidoarjo
di
Tempat

Dengan Hormat,

1. Dalam rangka usaha untuk menyusun suatu laporan penelitian/menyusun skripsi bagi mahasiswa/i tingkat akhir, maka dengan ini kami mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberi kesempatan guna melaksanakan penelitian di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

2. Adapun mahasiswa/i tersebut adalah:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Aisyah Zahirah Salsabila |
| NIM | : | 2113211049 |
| Fakultas | : | Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik |
| Program Studi | : | Ilmu Komunikasi |
| Judul | : | Peran Komunikasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Karyawan Pada PT Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur |
| Tempat Penelitian | : | - PT Jasamarga Related Bussiness Region V Jawa Timur |
| Lama Penelitian | : | 1 bulan |

3. Atas segala bantuan yang diberikan demi keberhasilan penelitian tersebut kami sampaikan terima kasih.

Dekan,

Dra. Tri Prasetijowati, M.Si.

TEMBUSAN : Yth.
- Kepala LPPM UBHARA

## DOKUMENTASI

1. DOKUMENTASI BERSAMA NARASUMBER (JOSEPH MERVIN OLOAN SEBAGAI *HEAD OFFICE*)

2. DOKUMENTASI BERSAMA (PRABOWO SEBAGAI MANAGER BUILDING DAN UTILITAS)

3. DOKUMENTASI BERSAMA (RESY ALIFIYANTI SEBAGAI BAWAHAN PAK JOSEPH DAN SEBAGAI SENIOR OFFICER REGION V)

4. DOKUMENTASI BERSAMA (SYAIFUL RIFQI SEBAGAI BAWAHANNYA PAK BOWO DAN SEBAGAI *BUILDING* DAN *UTILITY SENIOR OFFICER*)

5. DOKUMENTASI BERSAMA KARYAWAN PT JASAMARGA RELATED BUSSINESS