

## **Implementasi Keterbukaan dan Dukungan dalam Komunikasi Antarpribadi (Studi Komunikasi Pimpinan dan Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju)**

**Shulhuly Ashfahani<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>*Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Komunikasi UMB*

Email correspondent: shulhuly.a@gmail.com

---

### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi pentingnya komunikasi antarpribadi dalam sebuah organisasi pendidikan. Fokus dalam penelitian ini adalah faktor keterbukaan dan dukungan yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi keterbukaan dan dukungan dalam komunikasi antarpribadi antara pimpinan dan karyawan di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis, dan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor keterbukaan seperti menilai secara objektif, mencari informasi dari berbagai sumber, dan berorientasi kepada isi dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA. Adapun faktor dukungan yang dimiliki oleh pimpinan adalah deskripsi, orientasi masalah, spontanitas, persamaan, dan empati. Dalam proses komunikasi, terdapat hambatan atau gangguan yang terjadi karena karyawan yang masih takut untuk memberikan tanggapan atau umpan balik terhadap pesan yang disampaikan oleh pimpinan.

**Kata kunci:** komunikasi antarpribadi, keterbukaan, dukungan

### **Abstract**

*This research is motivated from importance of interpersonal communication in an educational organization. Focus of this research are openness and supportiveness factor which is conducted by leader to employee. This research aims to know about implementation openness and supportiveness of interpersonal communication between leader and employees in Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA). This research use qualitative approach with constructivis paradigm, and data collection technique conducted through in-depth interviews. Result of this research show that openness factor such as assess objectively, seek information from various source, and content oriented are conducted by the leader of STIKES IMA. And for supportiveness factor which is owned by leader are description, problem oriented, spontaneity, equality, and empathy. In the communicaton process, there are obtacles or disturbance because of employees who are still afraid to give response or feedback about message which sent by the leader.*

**Keywords:** interpersonal communication, openness, supportiveness

## Pendahuluan

Setiap individu di mana pun berada terdorong untuk menjalin hubungan dengan sesamanya. Hal ini dikarenakan bahwa setiap individu sebagai makhluk sosial hanya dapat hidup, berkembang, dan berperan sebagai manusia dengan berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain. Selain itu, tidak dapat dihindari, jika seseorang menjadi bagian dari komunitas atau organisasi, maka orang tersebut akan senantiasa diharapkan untuk dapat berhubungan dan bekerja sama dengan sesama rekan kerjanya, baik dalam suasana kerja maupun dalam pergaulan sehari-hari ditempat ia bekerja.

Organisasi merupakan sebuah sistem sosial yang didalamnya terjadi proses interaksi antarpribadi. Proses ini merupakan hal yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian agar tujuan sebuah organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Di dalam proses interaksi antarpribadi tersebut, terdapat proses komunikasi dimana terjadi pertukaran informasi, pendapat atau gagasan dan pengalaman antar anggota organisasi. Sehingga satu dengan yang lain dapat saling memperkaya dan melengkapi dalam aktivitas kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi terjadi proses komunikasi yang berdasarkan arah aliran informasi yang dikategorikan dalam tiga jenis. Pertama adalah proses komunikasi dari atasan/pimpinan kepada bawahan/karyawan (*downward communication*), kedua adalah dari karyawan kepada pimpinan (*upward communication*), dan ketiga adalah proses komunikasi antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (*horizontal communication*). Proses komunikasi yang terjadi tersebut dapat bersifat formal maupun informal (Pace dan Faules, 2006: 183-185). Pace dan Faules (2006: 201) juga menambahkan bahwa salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Karena adanya hubungan yang menimbulkan saling ketergantungan satu sama lain, maka tercipta adanya hubungan yang saling memengaruhi antara pimpinan dengan karyawan dan sebaliknya.

Hubungan komunikasi yang terjalin antarpribadi dalam sebuah organisasi merupakan hubungan komunikasi antarpribadi. Bentuk komunikasi antarpribadi antara pimpinan dengan karyawan merupakan faktor yang penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Dan jika terjaga intensitasnya, akan memberikan efek yang positif bagi organisasi terutama pimpinan dan karyawannya.

Organisasi yang bergerak di industri jasa, terutama pendidikan tidak dapat lepas dari proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawannya seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Begitupun yang terjadi pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA).

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA) yang berdiri pada tahun 2000 ini, selain harus menghadapi permasalahan eksternal, juga harus menghadapi permasalahan internal. Masalah eksternal yang dimaksud, antara lain adalah keberadaan universitas, institut, sekolah tinggi dan akademi yang lebih ternama dan mempunyai program studi yang sejenis. Sedangkan masalah internalnya adalah motivasi dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Oleh karena itu dalam mencapai tujuan organisasi, diperlukan adanya kemampuan pimpinan ketika melakukan proses komunikasi antarpribadi dengan karyawannya, baik dalam situasi formal maupun informal. Dilihat dari pimpinan STIKES IMA yang telah menduduki jabatan dari awal berdirinya sampai saat ini, mengisyaratkan adanya faktor-faktor komunikasi antarpribadi yang diterapkan pimpinan dalam proses komunikasi sehingga menghasilkan kepercayaan, kenyamanan dan kedekatan dengan karyawannya.

Beberapa faktor komunikasi antarpribadi seperti keterbukaan, dukungan, empati, sikap positif, dan kesetaraan dapat memberikan kontribusi dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi. Di STIKES IMA, faktor keterbukaan dan dukungan pimpinan kepada karyawannya memberikan kontribusi lebih ketika STIKES IMA menghadapi masalah-masalah internal seperti motivasi dan

kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak kepada berlangsungnya keberadaan dan pencapaian tujuan STIKES IMA itu sendiri.

Berdasarkan pengamatan sementara, keterbukaan yang dimiliki pimpinan STIKES IMA terlihat dari cara pimpinan ketika menerima masukan, saran dan kritik dari karyawannya, apakah pimpinan bersedia untuk mengubah kepercayaannya terhadap sesuatu hal atau tidak. Sedangkan dukungan pimpinan antara lain berupa orientasi pada masalah yang harus dipecahkan, empati, dan memperlakukan sama semua karyawannya. Selain itu, komunikasi yang sering digunakan oleh pimpinan STIKES IMA adalah bahasa non formal walau dalam situasi dan kondisi yang formal, serta ada beberapa aturan dan kebijakan yang hanya disampaikan secara lisan tanpa didukung dengan pesan tertulis.

Bagaimana implementasi keterbukaan dalam komunikasi antarpribadi, antara pimpinan dan karyawan di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju?

Bagaimana implementasi dukungan dalam komunikasi antarpribadi, antara pimpinan dan karyawan di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju?

Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah komunikasi antarpribadi. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian studi literatur terhadap 10 hasil penelitian berupa tesis dan artikel-artikel jurnal maupun informasi dari internet.

Penelitian-penelitian tersebut antara lain berbicara mengenai komunikasi interpersonal dan pembentukan iklim komunikasi organisasi di perguruan tinggi yang hasilnya bahwa iklim komunikasinya kondusif, terdapat hambatan dalam komunikasi antarpribadi dan dorongan atau motivasi kerja karyawan sangat bervariasi. Penelitian lainnya membahas tentang pengaruh iklim komunikasi, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, yang hasilnya adalah iklim komunikasi, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya meneliti tentang cara untuk meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas komunikasi interpersonal atasan-bawahan melalui program pelatihan komunikasi interpersonal pada supervisor yang hasilnya adalah pelatihan komunikasi interpersonal sesuai untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal pada supervisor. Penelitian lain meneliti tentang hubungan antara komunikasi interpersonal dengan iklim organisasi, yang hasilnya komunikasi interpersonal yang terjadi berhubungan dengan iklim organisasi.

Penelitian lainnya juga meneliti tentang hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja pegawai dan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja. Semakin baik komunikasi interpersonal akan makin tinggi pula kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian tentang efek komunikasi interpersonal dengan komitmen dan kepuasan karyawan yang hasilnya ditemukan adanya hubungan antara motif kepuasan dan komitmen dan adanya hubungan yang kuat antara motif kontrol, afeksi, inklusi, penyelamatan dan hiburan.

Penelitian lain meneliti tentang penghubung celah perbedaan kemampuan komunikasi interpersonal karyawan dengan pelatihan kurikulum komunikasi interpersonal. Hasil dari penelitian ini adalah kurikulum pelatihan komunikasi interpersonal penting untuk menjembatani perbedaan kemampuan komunikasi interpersonal. Selanjutnya penelitian tentang peran komunikasi interpersonal dalam proses mobilisasi pengetahuan dalam organisasi berbasis komunitas. Penelitian berikutnya tentang komunikasi interpersonal karyawan dalam hal hubungan semangat dalam komunitas belajar profesional. Hasilnya ada hubungan langsung dan kuat antara semangat kerja karyawan dengan

penghargaan yang layak, pengakuan rekan kerja memberikan kontribusi dalam meningkatkan kemajuan dan semangat untuk berprestasi dan karyawan menyatakan pentingnya apresiasi yang diungkapkan dalam komunitas belajar profesional.

### **Simbolik George Herbert Mead**

Interaksionisme simbolik merupakan pemikiran orisinal dan penting dari George Herbert Mead. Perspektif teoritis ini, memiliki daya tarik bagi para sosiolog, karena memiliki sifat dasar sosial. Mead percaya bahwa pikiran, konsep diri dan komunitas yang lebih luas terbentuk dari komunikasi dan interaksionisme simbolik. Interaksionisme simbolik tidak hanya tentang berbicara, tapi juga tentang bahasa, gerak tubuh seseorang yang digunakan untuk merespon pesan yang diterima.

Paham interaksionisme simbolik memberikan banyak penekanan pada individu yang aktif dan kreatif. Paham interaksionisme simbolik menganggap bahwa segala sesuatunya adalah terlihat. Semua interaksi antar individu manusia melibatkan suatu pertukaran simbol. Ketika kita berinteraksi dengan yang lainnya, kita secara konstan mencari petunjuk mengenai tipe perilaku apakah yang cocok dalam konteks itu dan mengenai bagaimana menginterpretasikan apa yang dimaksudkan oleh orang lain.

Teori interaksionisme simbolik didasarkan pada pemikiran bahwa para individu bertindak terhadap objek atas dasar pada makna yang dimiliki objek itu dan makna tersebut berasal dari interaksi sosial seseorang dengan orang lain. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Blumer dalam Budyatna dan L. Mona Ganiem (2011: 192) yaitu: “interaksionisme simbolik didasarkan pada pemikiran bahwa para individu bertindak terhadap objek atas dasar makna yang dimiliki objek itu bagi mereka, makna ini berasal dari interaksi sosial dengan seorang teman dan makna ini dimodifikasi melalui proses penafsiran”.

### **Keterbukaan oleh Brooks dan Emmert**

Keterbukaan atau sikap terbuka mempunyai pengaruh dalam menumbuhkan komunikasi antarpribadi yang efektif. Sikap terbuka berlawanan dengan dogmatisme. Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antarpribadi. Pertama, komunikator antarpribadi yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Selain itu harus ada kesediaan untuk membuka diri dalam hal ini adalah mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan.

Aspek keterbukaan yang kedua mengacu pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Aspek yang ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang “milik” kita dan kita bertanggung jawab atasnya. Selain itu, Brooks dan Emmert (Rakhmat, 2004: 136) menyebutkan nilai dasar dari keterbukaan atau sikap terbuka adalah:

1. Menilai pesan secara objektif dengan menggunakan data dan keajegan logika.
2. Membedakan dengan mudah, melihat nuansa, dsb.
3. Berorientasi pada isi.
4. Mencari sumber informasi dari berbagai sumber.
5. Lebih bersifat provisional dan bersedia mengubah kepercayaannya.
6. Mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaannya.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa yang menjadi nilai dasar dari keterbukaan atau sikap terbuka adalah bagaimana seseorang dapat menilai secara objektif, melihat nuansa segala sesuatu, berorientasi pada isi pesan, mencari berbagai sumber informasi, bersedia mengubah kepercayaannya apabila memang lebih tepat informasi yang baru didapat dan mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaannya.

## Sikap Mendukung/Dukungan oleh Jack. R. Gibb

Berbicara tentang faktor penting dalam komunikasi antarpribadi, dukungan merupakan salah satu faktor penting lainnya. Menurut Jack. R Gibb dalam Rakhmat (2004: 134), ada enam perilaku yang menimbulkan perilaku suportif (mendukung), yaitu:

1. Deskripsi
2. Orientasi masalah
3. Spontanitas
4. Empati
5. Persamaan
6. Provisionalisme

Deskripsi artinya penyampaian perasaan dan persepsi tanpa menilai. Dalam deskripsi orang akan tetap merasa dihargai walaupun dalam kondisi ketika kita mengevaluasi gagasannya. Deskripsi dapat terjadi juga ketika seseorang mengevaluasi gagasan orang lain tapi orang tersebut masih merasa dihargai. Selanjutnya, orientasi masalah yaitu mengkomunikasikan keinginan untuk bekerja sama mencari pemecahan masalah. Dalam orientasi masalah, kita tidak mendiktekan pemecahan, melainkan mengajak orang lain bersama-sama untuk menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.

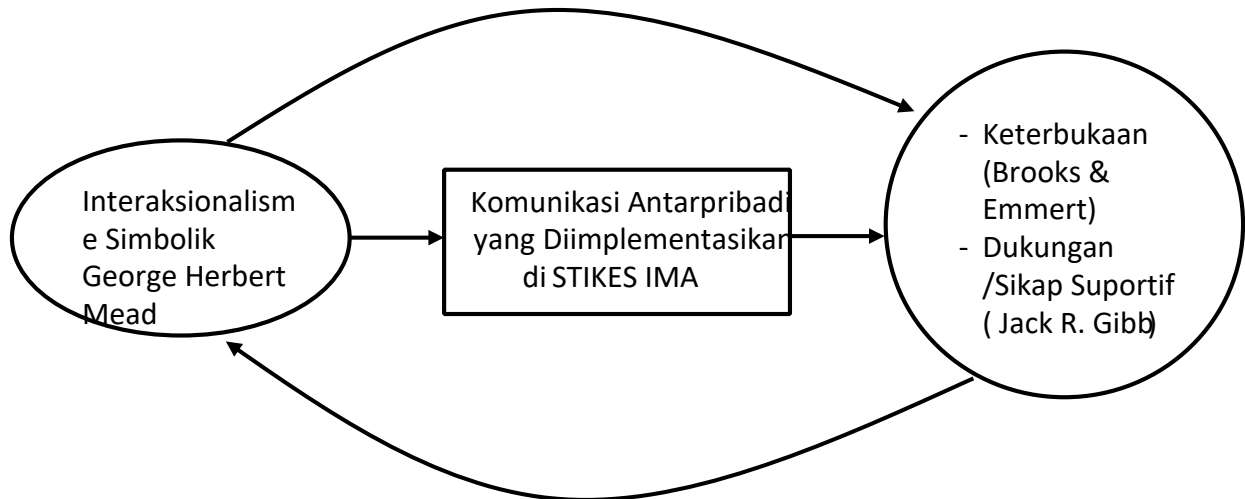
Perilaku lain yang menimbulkan perilaku suportif (dukungan) adalah spontanitas, yang artinya bersikap jujur dan dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam. Empati adalah perilaku suportif (dukungan) yang selanjutnya. Perilaku empati dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi kita. Tanpa empati, orang seakan-akan seperti mesin yang tidak punya perasaan dan tanpa perhatian. Empati juga merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu. Berempati artinya merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman, perasaan dan sikap, serta harapan dan keinginan orang lain. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencapai empati adalah dengan menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik.

Berikutnya, perilaku yang menimbulkan sikap suportif adalah persamaan. Yang dimaksud dengan persamaan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis. Dalam sikap persamaan, seseorang tidak mempertegas perbedaan, dan dengan persamaan, seseorang akan mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pandangan dan keyakinan.

Perilaku yang menimbulkan sikap suportif yang terakhir adalah provisionalisme. Provisionalisme adalah kesediaan untuk meninjau kembali pendapat kita, untuk mengakui bahwa pendapat manusia adalah tempat kesalahan. Oleh karena itu wajar juga kalau satu saat pendapat dan keyakinannya bisa berubah.

Berikut gambaran kerangka pemikiran dari fenomena keterbukaan dan dukungan pimpinan dalam komunikasi antarpribadi yang diimplementasikan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA).

Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Penulis

Kerangka pikir ini diawali dengan fenomena komunikasi antarpribadi yang diimplementasikan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA), sehingga dapat diketahui bagaimana model implementasi komunikasi antarpribadi di lembaga pendidikan tersebut melalui cara berpikir dan berbicara pimpinan dalam menghasilkan suatu keputusan. Keputusan yang telah disampaikan oleh pimpinan, apabila dilaksanakan dengan baik maka akan mencapai tujuan organisasi. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan karakteristik keterbukaan dari Brooks & Emmert dan dukungan (sikap mendukung) dari Jack R. Gibb.

Brooks dan Emmert membagi karakter orang dengan sikap terbuka antara lain menilai pesan secara objektif, membedakan dengan mudah, melihat nuansa, berorientasi pada isi, mencari sumber informasi dari berbagai sumber, lebih bersifat provisional dan bersedia mengubah kepercayaannya, dan mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaannya.

Sedangkan Jack R. Gibb menyebut perilaku yang menimbulkan perilaku suportif (dukungan) adalah deskripsi, orientasi masalah, spontanitas, empati, persamaan dan provisionalisme. Selanjutnya teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori interaksionalisme simbolik George Herbert Mead.

## Metode

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong yaitu "prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati" (2005: 4). Definisi lain diungkapkan oleh Creswell dalam Herdiansyah (2011: 8) yang menyatakan bahwa: "*Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher build a complex, holistic picture, analyze words, report detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting*". Definisi tersebut menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian ilmiah yang lebih dimaksudkan untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan, melaporkan pandangan yang terperinci dari para sumber informasi, serta dilakukan setting yang alamiah tanpa adanya intervensi apapun dari peneliti.

Jenis penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian ini memaparkan situasi dan peristiwa. Hamidi (2008: 10-11) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah “suatu penelitian yang bertujuan menyajikan informasi secara sangat tepat dan teliti (*accurately and precisely*) tentang karakteristik yang sangat luas dari suatu populasi”. Penelitian deskriptif dapat bersifat kualitatif jika data yang disajikan berupa cerita yang mendalam dan rinci dari para responden atau para informan tentang pertimbangan, pengalaman, pengetahuan, filsafat, atau pandangan hidup mereka.

## **Paradigma Penelitian**

Paradigma dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis. Paradigma konstruktivis yang menjadi kiblat atau akar tradisi penelitian kualitatif pada dasarnya menganggap bahwa fenomena sosial melibatkan manusia sebagai pelaku praktis aktivitas sosial yang senantiasa sarat dengan dunia makna yang melekat pada subyek (manusia) dan senantiasa melibatkan interpretasi, kesadaran dan makna subyektif di tingkat individu sebagai pelaku tindakan sosial. Untuk memahami suatu fenomena sosial haruslah dari hasil “membaca” bagaimana sang pelaku itu memahami dunianya dengan upaya mengerti dengan cara memahami.

## **Teknik dan Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang memenuhi standar data yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara dengan narasumber yaitu karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA).

## **Key Informan dan Informan**

Untuk menentukan pihak mana yang akan di wawancara baik sebagai key informan atau informan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan teknik purposive sampling. Yang dimaksud dengan teknik purposive sampling adalah “teknik dalam non-probability sampling yang berdasarkan kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek yang akan dipilih karena ciri-ciri tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan”(Herdiansyah, 2011: 106).

Sedangkan untuk menentukan berapa banyak informan yang akan di wawancara dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan teknik snowball sampling. Diungkapkan oleh Pawito (2008: 92) “teknik pengambilan sampel snowball mengimplikasikan jumlah sampel yang semakin membesar seiring dengan perjalanan waktu pengamatan”. Jadi, dalam penelitian ini, banyaknya informan tidak dapat ditentukan karena jumlahnya semakin bertambah seiring dengan perjalanan waktu pengamatan.

## **Objek Penelitian**

Yang akan menjadi objek dalam penelitian ini adalah karakteristik komunikasi antarpribadi versi Joseph DeVito yang diimplementasikan oleh para karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju, khususnya yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan. Para karyawan tersebut ada yang saat ini menduduki jabatan struktural sebagai kepala bagian dan ada yang tidak menduduki jabatan struktural namun mempunyai fungsi dalam bagian atau unit masing-masing.

Oleh karena itu yang menjadi tempat untuk penelitian adalah Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA) yang beralamat di Jalan. Harapan No. 50 Lenteng Agung, Jakarta Selatan.

## Hasil & Pembahasan

Hasil penelitian tentang faktor keterbukaan yang dimiliki oleh pimpinan, diketahui bahwa tidak semua indikator keterbukaan dimiliki pimpinan STIKES IMA. Untuk indikator menilai pesan secara objektif, dapat dilihat dari cara pimpinan ketika menerima laporan pekerjaan dari karyawannya. Dalam hal ini, pimpinan STIKES IMA bersikap dan menilai secara objektif hasil pekerjaan karyawannya.

Dari hasil wawancara juga dapat disimpulkan bahwa pimpinan STIKES IMA belum sepenuhnya mempunyai sikap provisionalisme, karena pimpinan hanya menerima masukan atau ide dari karyawannya, akan tetapi belum ada bukti konkrit bahwa ide atau masukan karyawan tersebut, benar-benar diimplementasikan oleh pimpinan. Diimplementasikannya masukan atau ide tersebut, tergantung dari apakah berkaitan dengan keuangan atau tidak.

Mencari informasi dari berbagai sumber ketika pimpinan akan mengambil suatu keputusan merupakan indikator keterbukaan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan selalu mencari informasi dari berbagai sumber ketika akan mengambil suatu keputusan. Walau pernyataan tersebut berlawanan dengan yang diungkapkan oleh pimpinan STIKES IMA.

Di STIKES IMA, indikator keterbukaan membedakan dengan mudah dan melihat nuansa tidak terlihat di dalam diri pimpinan. Karena ketika pimpinan memberikan perintah, kebijakan dan memimpin rapat, sifatnya langsung, to the point dan instruktif dengan menggunakan bahasa yang informal.

Pimpinan STIKES IMA memperlakukan seluruh karyawannya sama (equal treatment) dan objektif tanpa memandang latar belakang jabatan dan budaya. Hal ini sesuai dengan indikator keterbukaan lainnya yaitu berorientasi pada isi.

Sedangkan untuk faktor keterbukaan, berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa sebagian besar indikator faktor dukungan telah dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA, seperti deskripsi, orientasi masalah, empati, dan persamaan. Sedangkan untuk indikator provisionalisme dan spontanitas dalam berkomunikasi belum sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA. Indikator provisionalisme berkaitan dengan sikap pimpinan yang menerima masukan dari karyawannya, akan tetapi masukan tersebut belum dijalankan sepenuhnya oleh pimpinan. Oleh karena itu, indikator provisionalisme disini dapat dikatakan belum ada dalam diri pimpinan STIKES IMA. Spontanitas dalam berkomunikasi diungkapkan bahwa pimpinan telah mencontohkannya, akan tetapi hal tersebut tidak dirasakan oleh karyawannya.

Indikator deskripsi pimpinan STIKES IMA tertuang dalam kiat untuk mengurangi sikap defensif dalam berkomunikasi para karyawannya. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengungkapkan pendapat, memberikan feedback, meminta laporan pekerjaan dan memerintah langsung kepada karyawannya.

Orientasi masalah, adalah indikator dukungan selanjutnya yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA. Hal ini dilakukan dengan memberikan kiat-kiat kepada karyawan bagaimana cara untuk memahami pesan-pesan yang disampaikannya dan memberikan solusi ketika pekerjaan karyawannya melewati batas waktu yang ditentukan.

Berkaitan dengan indikator empati, pimpinan STIKES IMA selalu memberikan perhatian dan solusi ketika karyawannya menghadapi masalah dengan pekerjaan akan tetapi berusaha untuk tetap tidak mencampuri urusan pribadi karyawannya kecuali diminta oleh yang bersangkutan. Selain itu sikap empati yang dilakukan pimpinan STIKES IMA adalah dalam hal penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berbeda dengan pimpinan institusi lainnya. Di STIKES IMA, pimpinan memberikan tanggung jawab lebih kepada karyawan yang dianggapnya berprestasi.



Selanjutnya untuk indikator persamaan, pimpinan STIKES IMA selalu menanamkan istilah equal treatment, memberikan kesempatan yang sama, memperlakukan dan menilai secara objektif para karyawannya.

### **Keterbukaan Pimpinan dalam Membina Hubungan dengan Karyawan**

Komunikasi antarpribadi seperti permainan tebak kata yaitu suatu proses mengirimkan, menerima, dan beradaptasi pesan verbal dan non verbal dengan orang lain yang bertujuan untuk mengubah pandangan masing-masing. Di STIKES IMA, proses komunikasi antarpribadi seperti ini terjadi antara pimpinan dengan karyawannya yang bertujuan untuk merubah pandangan dan memotivasi karyawannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Griffin (2012: 53) "Like charades, interpersonal communication is a mutual, ongoing process of sending, receiving, and adapting verbal and non verbal messages with another person to create and alter the images in both our minds (seperti permainan tebak kata, komunikasi antar pribadi adalah suatu proses berkelanjutan dalam mengirimkan, menerima dan mengadaptasi pesan verbal dan non verbal dengan orang lain yang bertujuan untuk membuat dan mengubah pandangan di pikiran masing-masing. Artinya bahwa dimensi hubungan dalam komunikasi antarpribadi melalui pertukaran pesan-pesan verbal antara komunikator dan komunikan adalah faktor penting yang perlu diciptakan dalam komunikasi itu. Dalam konteks ini, Griffin menghendaki hubungan yang berkelanjutan (sustainability) dengan memperhatikan tingkat kualitas yang tinggi dari hubungan tersebut.

Keterbukaan melalui pesan verbal yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA adalah ketika rapat atau memberikan perintah dan kebijakan, yaitu dengan menanyakan kepada karyawan, apakah ada hal yang ditanyakan atau apakah ada masukan dan kritik tentang apa yang telah disampaikan oleh pimpinan.

Untuk menjamin adanya kualitas hubungan melalui pesan-pesan verbal, diperlukan penentuan pilihan dan sifat pesan yang digunakan/dipertukarkan oleh pihak yang terlibat dalam komunikasi. Berangkat dari cara berpikir tersebut, maka yang dipersyaratkan dalam pesan oleh Wilbur Schramm menjadi penting diungkapkan disini sehingga hubungan tersebut dapat mencapai perkembangan yang semakin berkualitas. Menurut Schramm dalam Effendy (2003: 41-42), syarat-syarat pesan yang baik dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa, sehingga dapat menarik perhatian komunikan.
2. Pesan harus menggunakan lambing-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga sama-sama mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut
4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok di mana komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Selain pesan-pesan verbal yang telah diuraikan diatas, Griffin juga menyertakan pesan non verbal dalam pernyataannya tentang proses komunikasi antarpribadi. Pesan non verbal disini mengandung makna bahwa pesan-pesan yang berkaitan dengan informasi atau emosi dikomunikasikan tanpa menggunakan kata-kata atau nonlinguistik. Pesan non verbal ini tidak kalah pentingnya, sebab apa yang sering kita lakukan mempunyai makna jauh lebih penting daripada apa yang dikatakan.

Selain itu, mengapa pesan atau komunikasi non verbal sangat penting dalam proses komunikasi antarpribadi dikarenakan pesan atau komunikasi non verbal mempunyai fungsi-fungsi seperti yang diungkapkan oleh Vedeber et al (Budiyatna dan Leila Mona.G, 2011: 115-118) sebagai berikut:

1. Melengkapi informasi.
2. Mengatur interaksi.
3. Mengekspresikan atau menyembunyikan emosi dan perasaan.
4. Menyajikan sebuah citra.
5. Memperlihatkan kekuasaan dan kendali.

Maksud dari kata “melengkapi” diatas, bahwa pesan-pesan verbal yang disampaikan oleh komunikator akan lebih akurat dipahami oleh komunikan. Hal ini dikarenakan isyarat isyarat non verbal dapat mengulang, mengganti, menguatkan atau mempertentangkan pesan verbal.

Mengatur interaksi disini mengandung makna bahwa isyarat non verbal juga dapat dilakukan untuk mengelola sebuah interaksi, yaitu dengan menggunakan perubahan atau pergeseran dalam kontak mata, gerakan kepala yang perlahan, sampai bergeser dalam sikap badan.

Fungsi komunikasi non verbal selanjutnya adalah mengekspresikan dan menyembunyikan emosi dan perasaan, dimana emosi dapat ditunjukkan dengan sebenarnya dan kadang dapat disembunyikan secara non verbal. Menyajikan sebuah citra, mengandung makna bahwa kesan mengenai diri seseorang diciptakan melalui cara-cara dia tampil dan bertindak. Berkaitan dengan hal tersebut, kebanyakan pengelolaan kesan terjadi melalui non verbal. Berikutnya, memperlihatkan kekuasaan dan kendali yang berarti bahwa perilaku non verbal juga merupakan isyarat dari kekuasaan.

Fungsi-fungsi dari komunikasi non verbal diatas, juga dimanfaatkan oleh pimpinan STIKES IMA pada saat melakukan komunikasi antarpribadi dengan karyawannya. Hal ini dilakukan dengan tidak adanya jarak antara pimpinan ketika memberikan perintah, kebijakan, peringatan dan ketika memberikan tanggapan pada saat menerima laporan pekerjaan dari karyawannya.

Komunikasi antarpribadi antara pimpinan dan karyawan yang terjadi di STIKES IMA berlangsung terus menerus dan tidak hanya pada waktu-waktu tertentu saja. Pimpinan selalu melakukan proses komunikasi antarpribadi dengan karyawannya ketika berinteraksi pada saat meminta laporan pekerjaan, saran, memberikan solusi atas masalah yang dihadapi karyawannya dan hal ini dilakukan langsung kepada karyawan yang dimaksud.

Proses komunikasi antarpribadi akan berjalan dengan baik apabila setiap orang yang saling berkomunikasi dapat membuka dirinya. Di STIKES IMA, pimpinan dapat dikatakan mempunyai faktor keterbukaan dalam dirinya. Dengan komunikasi yang otentik, to the point dan menilai secara objektif pesan yang diterimanya, merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan dari faktor keterbukaan yang dimiliki pimpinan.

Selain itu, keterbukaan juga menyangkut kerelaan seseorang untuk membuka segala informasi yang berkaitan dengan dirinya. Dalam hal ini, pimpinan STIKES IMA, bagi sebagian besar karyawannya cukup terbuka mengenai dirinya. Seperti yang diungkapkan DeVito dalam bukunya *The Interpersonal Communication Book (2013: 99)*, bahwa: “*openness in interpersonal communication is a persons willingness to self-disclose-to reveal information about himself or herself as appropriate* (keterbukaan dalam komunikasi antarpribadi adalah kerelaan seseorang untuk membuka diri tentang segala informasi yang berkaitan dengan dirinya)”.

Pernyataan tersebut didukung oleh DeVito (2011: 286) dalam buku yang berbeda bahwa “komunikator yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi”. Kerelaan untuk membuka diri yang dimaksud DeVito diatas, mengandung makna bahwa dengan adanya pengungkapan diri, dapat melahirkan hubungan antarpribadi yang sehat. Hal ini dikarenakan kerelaan untuk membuka diri atau pengungkapan diri tersebut dapat memberikan informasi sebanyak-banyaknya tentang diri baik itu berupa data biografis, gagasan-gagasan pribadi sampai kepada perasaan-perasaan yang tidak

diketahui bagi orang lain.

Untuk mencapai hubungan yang sehat dengan pengungkapan diri atau pembukaan diri, maka seorang komunikator harus mempunyai ciri-ciri seperti yang diungkapkan oleh Johnson (Harapan dan Ahmad, 2014: 66) berikut ini: (1) sikap terbuka kepada yang lain, dan (2) bersikap terbuka bagi yang lain. Artinya, komunikator yang mempunyai ciri-ciri tersebut dapat menciptakan hubungan yang terbuka dan sehat, sehingga akan menghasilkan komunikasi antarpribadi yang efektif. Sikap terbuka kepada yang lain mengandung arti bahwa seorang komunikator yang baik harus dapat menyadari dan menerima orang lain, menyadari aneka kekuatan dan kemampuan diri orang lain dan dapat dipercaya dengan cara menerima dan mendukung, bekerja sama serta bersikap terbuka dengan orang lain. Sedangkan bersikap terbuka bagi orang lain, maka seorang komunikator yang baik harus dapat menyadari dan menerima diri sendiri, menyadari aneka kekuatan dan kemampuan diri serta mempercayai diri untuk menerima dan mendukung diri sendiri.

Pimpinan STIKES IMA (komunikator) dianggap cukup terbuka terhadap karyawannya. Dikatakan cukup terbuka karena pimpinan membuka diri tentang segala informasi yang 191 berkaitan dengan dirinya dalam hal pekerjaan. Akan tetapi, berusaha untuk tetap menjaga batasan ketika menyangkut masalah pribadinya. Pimpinan STIKES IMA juga mempunyai ciri-ciri pembukaan diri yang telah diuraikan diatas, yaitu terbuka kepada yang lain dengan menerima, dapat dipercaya dan mendukung karyawannya serta terbuka bagi yang lain dengan menerima dan menyadari kemampuan diri sendiri.

Sikap terbuka terhadap informasi, masukan, saran dan terbuka untuk berbagi informasi juga turut mendukung terwujudnya keterbukaan dalam komunikasi antarpribadi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan DeVito (2013: 99) sebagai berikut: *“openness also include a willingness to listen openly and to react honestly to the messages of others* (keterbukaan juga meliputi kerelaan untuk secara terbuka mendengarkan dan bereaksi secara jujur terhadap pesan yang disampaikan orang lain)”.

Kerelaan untuk mendengarkan dan bereaksi secara jujur yang dimaksud, bertujuan untuk menghasilkan alur dan sistem komunikasi yang baik dan akan jauh lebih baik apabila dilakukan oleh kedua belah pihak yang melakukan komunikasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Harapan (Harapan dan Ahmad, 2014: 48) berikut ini: *“alur dan sistem komunikasi yang baik, bila di antara kedua belah pihak yang sedang berkomunikasi saling mendengar dan memahami lawan bicaranya”*.

Mendengarkan dan bereaksi secara jujur dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA ketika menerima informasi, masukan dan saran dari karyawannya. Reaksi atau tanggapan yang diungkapkan biasanya negatif dan itu merupakan salah satu cara pimpinan untuk memotivasi karyawannya.

Seseorang dengan konsep antarpribadi yang luas mempunyai kemampuan persepsi sosial yang lebih baik daripada yang tidak memilikinya. Pimpinan STIKES IMA mempunyai konsep antarpribadi yang luas, oleh karena itu pemahaman pimpinan akan keadaan karyawannya sangat baik. Dimana menurut Griffin (2012: 53) bahwa *“people with a large set of interpersonal constructs have better social perception skills than those whose set of mental templates is relatively small* (seseorang dengan konsep interpersonal yang luas mempunyai kemampuan persepsi sosial yang lebih baik dibandingkan seseorang dengan konsep yang relative kecil/sempit)”. Artinya bahwa persepsi dapat menentukan arah komunikasi yang terjadi. Seseorang dengan konsep antarpribadi yang luas, akan memberikan persepsi yang seluas-luasnya sehingga terhindar dari persepsi selektif yang dapat menghambat berlangsungnya komunikasi antarpribadi yang baik.

Selain itu, persepsi sosial yang dimaksud adalah persepsi seseorang pada komunikasi antarpribadi yang terjadi bukan saja terhadap objek-objek mati, tetapi juga pada objek-objek sosial dan merupakan pengaruh dari pengalaman. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Rakhmat (2004: 80) bahwa yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah *“the role of socially generated influences on the*

*basic processes of perception* (peran yang dihasilkan oleh pengaruh sosial pada proses dasar dari persepsi)”. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa persepsi sosial seseorang dihasilkan dari pengaruh sosial dan proses persepsi individu yang bersangkutan.

Kemampuan persepsi sosial yang baik dimiliki oleh pimpinan STIKES IMA. Hal ini dapat dilihat dari cara pimpinan yang mengetahui karakteristik karyawan, peduli ketika ada karyawan yang mempunyai masalah, dan memberikan perlakuan yang sesuai dengan karakteristik karyawannya tersebut.

### **Dukungan Pimpinan dalam Membina Hubungan dengan Karyawan**

Faktor dukungan yang dilakukan pimpinan STIKES IMA berupa kiat untuk mengurangi sikap defensif dalam berkomunikasi para karyawannya dengan menggunakan pesan-pesan deskripsi. Dalam hal ini pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengkritik, menyampaikan ide, pertanyaan, saran atau semacam kontribusi. Apa yang dimaksud oleh pimpinan STIKES IMA tersebut diatas dapat dilihat seperti apa yang telah dikatakan oleh DeVito (2013: 274) bahwa “*descriptive messages may make others feel supported; judgemental or evaluate messages, on other hand, may elicit defensiveness* (pesan-pesan deskriptif akan membuat orang lain merasa didukung; pesan yang menghakimi atau menilai, di sisi lain, mungkin akan melahirkan sikap defensif)”.

Pada pandangan DeVito tersebut, kata “merasa didukung” mengandung makna yang sama dengan apa yang dikehendaki oleh pimpinan STIKES IMA yang berkaitan dengan faktor dukungan dalam implementasi komunikasi antarpribadi.

Memberikan kritik dalam hal ini adalah memberikan pertimbangan baik dan buruk atau benar dan salah terhadap sesuatu hal dengan tujuan adanya perbaikan. Karyawan STIKES IMA diberi kesempatan oleh pimpinan untuk memberikan pertimbangan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kemajuan institusi. Dalam hal menyampaikan ide, saran atau semacam kontribusi, karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan segala sesuatu yang ada didalam pikirannya, selama hal tersebut dapat diimplementasikan untuk memajukan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA).

Dukungan tidak terlepas dari sikap provisional yang dilakukan seseorang. Sikap provisional ini dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA dengan berpikiran terbuka terhadap sudut pandang yang berbeda dari karyawannya. Seperti yang diungkapkan DeVito (2013: 274): “*provisional messages express an open-minded attitude and a willingness to hear opposing viewpoints* (pesan provisional mengekspresikan sikap berpikiran terbuka dan kerelaan untuk mendengarkan sudut pandang yang berbeda)”. Selain itu “bersikap provisional artinya bersikap tentatif dan berpikiran terbuka serta bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan” (DeVito, 2011: 289).

Pernyataan “mendengarkan sudut pandang yang berbeda” dan “mendengar pandangan yang berlawanan” tersebut mengandung makna bahwa kemampuan memahami sudut pandang orang lain sangat penting agar dapat berkomunikasi secara efektif. Oleh karena itu, agar mampu menerima pesan secara tepat, seorang penerima pesan harus memerhatikan beberapa hal seperti yang diungkapkan oleh Supratiknya dalam Harapan (Harapan dan Ahmad, 2014: 53) sebagai berikut: “(1) sudut pandang si pengirim pesan; (2) makna pesan tersebut menurut sudut pandang si pengirimnya”. Artinya bahwa penerima pesan harus dapat melihat sudut pandang pengirim serta memahami makna pesan yang disampaikan sesuai dengan sudut pandang pengirim. Sehingga komunikasi yang terjadi antara komunikator dengan komunikan dapat berlangsung secara efektif.

Bersedia mendengarkan sudut pandang yang berlawanan atau berbeda dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA selama sudut pandang yang disampaikan oleh karyawan tersebut masuk logika, dapat diimplementasikan dan bertujuan untuk memajukan institusi (STIKES IMA).

Empati merupakan salah satu faktor dukungan lainnya. Pimpinan STIKES IMA berempati terhadap karyawannya dengan memberikan solusi ketika karyawan menghadapi masalah dalam pekerjaannya. Walaupun pada urusan pribadi pimpinan tidak ingin ikut campur tapi pada dasarnya, apabila diminta, maka pimpinan akan memberikan solusi. Disini dapat dilihat bahwa pimpinan STIKES IMA merasakan apa yang karyawannya rasakan ketika mendapatkan masalah. Hal ini seperti yang diuraikan oleh DeVito (2013: 248) sebagai berikut *“empathy is feeling what another person feels from that person’s point of view without losing your own identity* (Empati adalah perasaan untuk merasakan apa yang orang lain rasakan berdasarkan sudut pandang orang tersebut tanpa kehilangan identitas diri sendiri)”. Backrack (1976) dalam DeVito (2011: 286) mendefinisikan empati adalah “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu”.

Artinya bahwa dengan kemampuan untuk mengetahui dan merasakan apa yang sedang dialami orang lain, dapat menghasilkan komunikasi yang efektif antara komunikator dengan komunikan, walaupun diantaranya terdapat perbedaan baik dalam kedudukan, agama, suku, bangsa, tingkat pendidikan dan ideologi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan Effendy (2011: 19) berikut ini: “meskipun antara komunikator dan komunikan terdapat perbedaan dalam kedudukan, jenis pekerjaan, agama, suku, bangsa, tingkat pendidikan, ideologi, dan lain-lain, jika komunikator bersikap empatik, komunikasi tidak akan gagal”. Jadi, komunikasi antarpribadi tidak akan gagal apabila komunikator dapat bersikap empatik terhadap komunikannya.

Kemampuan merasakan dan mengetahui apa yang dialami orang lain seperti yang diungkapkan diatas, sama seperti yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA terhadap karyawannya. Memberikan solusi dalam rangka berempati terhadap karyawan 193 yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA dengan melibatkan karyawan lain untuk membantu karyawan tersebut dan apabila masalahnya berkaitan dengan pemerintah, maka pimpinan bersedia untuk turun tangan langsung untuk menyelesaikannya.

Prinsip persamaan diterapkan oleh pimpinan dengan memberikan kesempatan dan memperlakukan sama semua karyawannya. Dalam berkomunikasi, pimpinan juga memposisikan dirinya setara dengan karyawan. Hal ini memberikan dampak komunikasi antarpribadi lebih efektif di STIKES IMA. Uraian ini sesuai dengan yang diungkapkan DeVito (2013: 299) sebagai berikut: *“interpersonal communication is generally more effective when it takes place in an atmosphere of equality* (komunikasi antarpribadi secara umum akan lebih efektif apabila terjadi dalam atmosfer persamaan)”. Suasana yang setara ketika berkomunikasi antarpribadi juga dapat diartikan dengan “harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan”(DeVito, 2011: 290).

Atmosfir persamaan mengandung makna bahwa komunikasi yang terjadi antara komunikator dengan komunikan terdapat rasa saling menghormati dengan anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang berhak dihargai dan dihormati. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Effendy (2003: 60) “...didasarkan pada anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang wajib, berhak, pantas, dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia”. Artinya bahwa dengan anggapan masing-masing individu yang terlibat komunikasi antarpribadi adalah sama, berharga dan patut dihormati akan menghasilkan derajat keakraban yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan komunikasi antarpribadi yang baik.

Di STIKES IMA, suasana atau atmosfir yang dibangun pimpinan ketika melakukan komunikasi antarpribadi dengan karyawannya juga setara. Hal ini dapat dilihat dari pilihan kata-kata dan gaya bicara non formal yang membuat karyawan tidak merasakan ada jarak antara dirinya dengan pimpinan.

Suasana mendukung juga dapat tercipta dengan adanya gaya spontan dari orang-orang yang

terlibat dalam proses komunikasi antarpribadi. Karakter pimpinan STIKES IMA yang terbuka membuat komunikasi yang dilakukan pun bergaya spontan dan terus terang. Sama halnya yang diungkapkan oleh DeVito (2011: 289) bahwa “orang yang spontan dalam komunikasinya dan terus terang serta terbuka dalam mengutarakan pikirannya biasanya bereaksi dengan cara yang sama-terus terang dan terbuka”. Spontan dan terus terang mengandung makna bahwa komunikasi yang terjadi tidak disengaja dan berlangsung secara spontan.

Komunikasi spontan tersebut, akan menghasilkan komunikasi yang efektif apabila dilakukan pada suasana yang informal. Untuk suasana formal, diperlukan adanya strategi dan perencanaan seorang komunikator mengenai pesan yang ingin disampaikan. Komunikasi spontan yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA dapat dilihat dari cara bicaranya yang terus terang, to the point, dan langsung kepada karyawannya. Karena karakter pimpinan yang terbuka dan terus terang ketika mengutarakan pikirannya, reaksi yang dilakukan juga sama ketika menerima informasi atau pesan, yaitu dengan langsung memberikan komentar terhadap segala sesuatu yang disampaikan oleh karyawannya.

Cara bicara terus terang, spontan dan langsung yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA tidak terlepas dari latar belakang budayanya. Pimpinan mempunyai konteks budaya yang rendah dimana segala informasi atau pesan, secara eksplisit dinyatakan dengan pesan verbal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh DeVito (2013: 37) bahwa “*in a low context culture most of the information is explicitly stated in the verbal message* (dalam konteks budaya rendah, lebih banyak informasi yang dinyatakan secara eksplisit dalam bentuk pesan verbal)”. Artinya bahwa seseorang dengan konteks budaya yang rendah, akan mengatakan apa yang dimaksud olehnya secara terus terang dan langsung. Dalam pandangan DeVito tersebut, kata “informasi lebih banyak diungkapkan dengan pesan verbal” sama dengan apa yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA pada saat melakukan komunikasi antarpribadi dengan karyawannya.

Budaya konteks-rendah juga ditandai dengan komunikasi konteks rendah seperti pesan yang disampaikan biasanya secara verbal dan eksplisit. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mulyana (2011: 327) berikut ini: “Budaya konteks-rendah ditandai dengan komunikasi konteks-rendah: pesan 194 verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus terang”. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa seseorang dengan budaya konteks-rendah akan mempengaruhi komunikasi yang dilakukannya yaitu dengan menggunakan komunikasi konteks-rendah pula. Pimpinan STIKES IMA cenderung menggunakan komunikasi konteks-rendah ketika berbicara dengan karyawannya seperti berbicara to the point, langsung dan kadang menggunakan bahasa-bahasa yang non formal. Berkaitan dengan komunikasi konteks-rendah yang dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA, tidak lepas dari pengaruh latar belakang budaya yang dimiliki oleh pimpinan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi komunikasi antarpribadi di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju (STIKES IMA), dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai dasar dari faktor keterbukaan yang belum dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA adalah membedakan dengan mudah dan melihat nuansa serta provisionalisme. Sedangkan nilai dasar yang telah dilakukannya adalah menilai secara objektif suatu pesan, berupa laporan pekerjaan yang diterima dari karyawannya. Selain itu, nilai dasar keterbukaan lainnya yang dilakukan yaitu mencari informasi dari berbagai sumber ketika akan mengambil suatu keputusan, walaupun belakangan hal tersebut hanya terkadang dilakukan tergantung situasi dan kondisinya. Selanjutnya, nilai keterbukaan yang dilakukan adalah berorientasi pada isi yang ditunjukkan dengan cara memperlakukan karyawan tanpa melihat latar belakang jabatan dan budayanya, yang disebut oleh pimpinan dengan istilah equal treatment, dimana semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan dirinya.

Nilai-nilai dasar dari faktor dukungan yang belum dilakukan oleh pimpinan STIKES IMA adalah provisionalisme. Sedangkan nilai dasar yang telah dilakukannya adalah deskripsi, yang dilakukan

pimpinan STIKES IMA dengan kiat mengurangi sikap defensif dalam berkomunikasi pada karyawan. Salah satu kiat yang dilakukan olehnya adalah memberi kesempatan kepada karyawannya untuk mengkritik pimpinan. Selanjutnya, orientasi masalah yang dilakukan dengan memberikan kiat agar karyawan dapat memahami pesan yang disampaikan, dan memberi solusi ketika karyawan mengalami masalah dengan pekerjaan. Spontanitas dilakukan melalui kiat menumbuh-kembangkan budaya spontanitas dalam berkomunikasi dengan memberikan contoh kepada karyawannya. Persamaan dilakukan dengan membangun prinsip persamaan (equal treatment), yaitu berusaha untuk memberi kesempatan yang sama kepada karyawannya setidaknya dalam hal pendidikan. Sedangkan empati ditunjukkan dengan memberikan solusi ketika karyawan menghadapi masalah berkaitan pekerjaan dan personal.

Dalam melakukan komunikasi antarpribadi, pimpinan dengan karyawan STIKES IMA juga mengalami hambatan atau adanya gangguan seperti karyawan yang tidak memberikan tanggapan (umpan balik) terhadap pesan yang telah disampaikan oleh pimpinan dan komunikasi konteks-rendah pimpinan yang kadang menyebabkan karyawan merasa bingung dalam menafsirkan pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan.

## Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis di STIKES IMA, maka penulis ingin menyampaikan beberapa saran serta masukan. Adapun beberapa saran dan masukan tersebut adalah hambatan komunikasi dengan tidak memberikan tanggapan atau umpan balik yang dilakukan karyawan dapat diatasi dengan karyawan dilatih berani untuk mengungkapkan pendapat dan memberikan tanggapannya. Hal ini dapat dilakukan dengan pelatihan yang berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi. Adapun, hambatan kesalahan dalam menafsirkan pesan dapat diatasi dengan menanyakan kembali maksud pesan yang disampaikan pimpinan. Selain itu, agar karyawan dapat memahami pesan yang disampaikan, sebaiknya pimpinan menggunakan kata-kata yang lebih dimengerti oleh karyawan.

Di STIKES IMA, dalam menyampaikan kebijakan dan perintah pekerjaan, dominan menggunakan pesan lisan. Dan karena STIKES IMA adalah suatu organisasi/institusi formal, sebaiknya pesan tertulis juga diterapkan dalam proses tersebut.

## References

1. Budiyatna, Muhammad, dan Leila Mona Ganiem.. Teori Komunikasi Antarpribadi: Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group;2011
2. Hamidi. Metode Penelitian Kuantitatif. Malang: UPT. Penerbitan Muhammadiyah;2008
3. Harapan, Edi, dan Syarwani Ahmad. Komunikasi Antarpribadi: Perilaku Insani dalam Organisasi ;2014Pendidikan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
4. Herdiansyah.Haris. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu -ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika;2011
5. Moleong, Lexy. J. Metodologi Penelitian K ualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya;2005
6. Mulyana, Deddy. Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset;2008
7. Pace, R Wayne, Don Faules . Organizational Communication. New Jersey: Prentice Hall;2006
8. Pawito.Penelitian Komunikasi Kualitatif. Yogyakarta: PT. LKiS Pelangi Aksara;2008
9. Prilianti, Yulita Daru.. Komunikasi Interpersonal dan Pembentukan Iklim Organisasi di Perguruan Tinggi (Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita Jakarta).Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia;2010
10. Rakhmat, Jalaluddin. Psikologi Komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset;2004