

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Instansi pemerintah sebagai organisasi publik dituntut menunjukkan kinerja yang optimal melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia. Setiap aparatur sipil negara menjalankan peran yang saling berkaitan dalam mencapai target organisasi yang telah direncanakan. Pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja yang terbangun di dalam organisasi. Hubungan kerja yang produktif terbentuk melalui interaksi yang intensif antarpegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Interaksi tersebut melibatkan proses penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, serta pertukaran gagasan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas organisasi. Komunikasi menjadi sarana utama yang menghubungkan berbagai aktivitas kerja di dalam birokrasi modern. Dinamika hubungan kerja di lingkungan organisasi publik memperlihatkan pentingnya komunikasi sebagai elemen dasar penggerak kolaborasi antarpegawai.

Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai alat yang menghubungkan individu dengan sistem kerja yang dijalankan. Informasi mengenai tugas, prosedur kerja, serta target organisasi disampaikan melalui proses komunikasi yang berlangsung secara formal maupun informal. Arus informasi yang jelas membantu pegawai memahami tanggung jawab dan perannya dalam organisasi. Sebaliknya, pesan yang tidak tersampaikan secara tepat sering memicu perbedaan persepsi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kesalahpahaman tersebut dapat

berkembang menjadi ketegangan antarindividu ketika tidak segera diklarifikasi. Hubungan kerja yang stabil memerlukan komunikasi yang terbuka agar setiap pegawai dapat menyampaikan gagasan maupun tanggapan secara proporsional. Aktivitas komunikasi menjadi fondasi penting yang menopang efektivitas koordinasi kerja dalam organisasi publik.

Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga membangun hubungan interpersonal antarpegawai. Hubungan interpersonal yang harmonis menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dalam interaksi kerja menunjukkan kecenderungan lebih kooperatif ketika menghadapi permasalahan pekerjaan. Kepercayaan antarindividu terbentuk melalui komunikasi yang berlangsung secara terbuka dan saling menghargai. Proses interaksi tersebut membantu memperkecil potensi munculnya konflik dalam organisasi. Konflik kerja sering muncul ketika perbedaan persepsi tidak diselesaikan melalui dialog yang konstruktif. Hubungan interpersonal yang terpelihara melalui komunikasi yang sehat mendukung stabilitas relasi kerja di dalam organisasi.

Konflik kerja merupakan fenomena yang sering muncul dalam organisasi dengan tingkat interaksi yang tinggi. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, maupun karakter individu sering memunculkan perbedaan pandangan. Perbedaan tersebut menjadi lebih terlihat ketika pegawai menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Lingkungan kerja yang dinamis mempertemukan berbagai kepentingan dan cara pandang dalam penyelesaian tugas. Ketidaktepahaman yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik interpersonal. Konflik tidak selalu berdampak negatif apabila dikelola

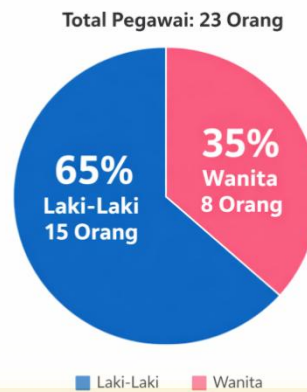
melalui komunikasi yang terbuka. Interaksi yang konstruktif mampu mengarahkan perbedaan pendapat menjadi proses pembelajaran bagi organisasi.

Lingkungan kerja dengan tekanan tinggi meningkatkan intensitas interaksi antarpegawai dalam penyelesaian tugas. Target pekerjaan yang ketat menuntut koordinasi yang cepat dan akurat antara berbagai pihak yang terlibat. Situasi tersebut sering memunculkan perbedaan penafsiran terhadap pesan yang disampaikan dalam komunikasi kerja. Ketika pesan tidak diterima secara seragam, ketegangan mudah berkembang dalam hubungan kerja. Hubungan interpersonal yang tidak stabil berpotensi memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memegang peranan penting dalam menjaga keseimbangan hubungan kerja. Proses komunikasi yang efektif membantu menjaga stabilitas interaksi antarpegawai di lingkungan organisasi.

Komunikasi interpersonal memungkinkan individu menyampaikan gagasan, klarifikasi, serta tanggapan secara langsung. Dialog yang terbuka memberi ruang bagi pegawai untuk memahami sudut pandang rekan kerja. Proses pertukaran pesan secara dua arah membantu memperkecil kesalahpahaman yang terjadi dalam pelaksanaan tugas. Hubungan kerja yang dibangun melalui komunikasi interpersonal memperkuat rasa saling percaya antarpegawai. Kepercayaan tersebut mempermudah koordinasi ketika organisasi menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dapat membangun harmoni sekaligus meningkatkan produktivitas kerja (Sundari et al., 2024). Hubungan kerja yang dilandasi rasa saling percaya mendukung terciptanya kerja sama yang lebih stabil.

Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia memegang tanggung jawab strategis dalam pembangunan infrastruktur nasional. Pelaksanaan pembangunan tersebut menuntut koordinasi yang efektif di berbagai unit kerja kementerian. Setiap unit memiliki peran berbeda namun saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas kerja berlangsung dengan ritme yang cepat serta memerlukan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan pelaksanaan tugas kementerian sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi internal antarpegawai. Hubungan kerja yang harmonis menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran koordinasi lintas unit. Dinamika kerja di lingkungan kementerian menunjukkan kebutuhan akan komunikasi yang efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Di dalam struktur organisasi kementerian tersebut terdapat Bagian Prasarana Fisik yang berada di bawah Biro Umum Sekretariat Jenderal. Unit kerja ini menjalankan fungsi teknis yang berkaitan dengan pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas penunjang kerja kementerian. Aktivitas operasional di bagian ini berlangsung dengan ritme yang relatif cepat karena berkaitan langsung dengan kebutuhan fasilitas organisasi. Pegawai yang bertugas di unit tersebut berjumlah 23 orang yang terdiri dari 8 laki-laki dan 15 perempuan (Data Sekretariat Jenderal, 2026). Interaksi kerja di antara pegawai berlangsung secara intensif dalam pelaksanaan tugas harian. Koordinasi lintas jabatan dilakukan untuk memastikan setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Lingkungan kerja yang dinamis mendorong terjadinya interaksi komunikasi yang tinggi antarpegawai.



Gambar 1. 1 Total Pegawai
SUMBER : Sekretariat Biro Umum, Kementerian PUPR

Karakteristik pekerjaan di Bagian Prasarana Fisik menuntut penyelesaian masalah teknis secara cepat dan tepat. Pegawai harus berkoordinasi dalam menangani berbagai kendala fasilitas yang muncul secara tiba-tiba. Situasi tersebut sering menghadirkan tekanan kerja yang cukup tinggi bagi para pegawai. Tekanan pekerjaan tersebut mempengaruhi cara individu berkomunikasi ketika menghadapi kendala operasional. Interaksi kerja yang berlangsung dalam kondisi mendesak terkadang memunculkan nada komunikasi yang lebih tegas atau reaktif. Perbedaan respons terhadap tekanan kerja memunculkan variasi perilaku komunikasi antarpegawai. Dinamika tersebut menggambarkan interaksi kerja yang terus berubah mengikuti tuntutan operasional organisasi.

Hasil observasi awal menunjukkan adanya beberapa fenomena komunikasi yang memengaruhi hubungan kerja antarpegawai. Koordinasi lintas subbagian terlihat mengalami penurunan pada beberapa situasi tertentu. Hambatan komunikasi muncul ketika pegawai cenderung menutup diri dalam kelompok kerja masing-masing. Ketidakjelasan serah terima pekerjaan juga memunculkan sikap saling melempar tanggung jawab ketika terjadi kendala teknis. Penyelesaian

masalah sering tertunda ketika dialog terbuka tidak segera dilakukan. Pegawai terkadang menghindari pembahasan langsung mengenai persoalan pekerjaan yang sedang dihadapi. Pola interaksi tersebut memperlihatkan adanya dinamika komunikasi yang memengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas.

Ketika komunikasi berlangsung secara satu arah dan bersifat instruktif, hubungan interpersonal antarpegawai dapat mengalami penurunan kualitas. Pesan yang disampaikan tanpa empati sering menimbulkan kesan kurang menghargai pihak lain. Kondisi tersebut dapat memicu munculnya sikap defensif dalam interaksi kerja. Rasa saling percaya yang berkurang mempengaruhi semangat kerja sama dalam tim. Konflik interpersonal kemudian muncul dalam bentuk perdebatan atau ketidaksepakatan mengenai tanggung jawab pekerjaan. Situasi tersebut memengaruhi efektivitas koordinasi dalam penyelesaian tugas teknis. Hubungan kerja menjadi kurang stabil ketika komunikasi tidak berlangsung secara terbuka.

Upaya penyelesaian konflik kerja memerlukan pendekatan yang menyentuh aspek relasional antarindividu. Pendekatan administratif saja sering tidak cukup untuk meredakan ketegangan yang muncul dalam hubungan kerja. Dialog langsung antara pihak yang terlibat memberi kesempatan untuk menyampaikan klarifikasi secara terbuka. Komunikasi interpersonal memungkinkan pertukaran pandangan yang lebih konstruktif. Proses komunikasi yang empatik membantu meredakan konflik yang berkembang dalam hubungan kerja. Kajian resolusi konflik organisasi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal efektif dalam menyelesaikan konflik antarpegawai (Laksana et al., 2024). Proses komunikasi yang terbuka memperkuat kembali hubungan kerja yang sempat mengalami ketegangan.

Pengelolaan konflik organisasi juga memerlukan strategi komunikasi yang adaptif terhadap situasi kerja. Pendekatan struktural sering kali tidak mampu menjangkau persoalan relasional antarpegawai. Dialog dua arah memberi ruang bagi setiap individu untuk menjelaskan sudut pandang yang dimiliki. Klarifikasi yang dilakukan secara langsung membantu mengurangi kesalahpahaman yang berlarut. Hubungan kerja menjadi lebih stabil ketika komunikasi interpersonal berjalan secara konsisten. Literatur manajemen konflik menegaskan pentingnya strategi komunikasi efektif dalam meredam pertentangan kerja (Munthe, 2024). Praktik komunikasi interpersonal menjadi bagian penting dalam menjaga keseimbangan hubungan kerja organisasi.

Interaksi antara atasan dan bawahan juga berperan dalam membentuk pola komunikasi kerja di Bagian Prasarana Fisik. Instruksi pekerjaan sering disampaikan secara langsung dengan ekspektasi penyelesaian yang cepat. Pegawai menunjukkan respons yang beragam terhadap tekanan pekerjaan yang dihadapi. Dalam beberapa situasi terlihat adanya peningkatan nada komunikasi ketika pekerjaan bersifat mendesak. Ketegangan tersebut tidak selalu berkembang menjadi konflik terbuka di antara pegawai. Setelah pekerjaan selesai, hubungan interpersonal kembali berlangsung secara normal. Dinamika tersebut menggambarkan pola interaksi yang fluktuatif dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Koordinasi antarpegawai dilakukan melalui berbagai bentuk komunikasi formal maupun informal. Rapat kerja digunakan sebagai sarana penyampaian informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas organisasi. Percakapan singkat di ruang kerja sering dimanfaatkan untuk mempercepat penyelesaian masalah teknis. Diskusi empat mata juga dilakukan ketika pegawai berusaha menghindari

kesalahpahaman yang lebih luas. Pendekatan komunikasi personal membantu meredakan ketegangan yang muncul dalam proses kerja. Hubungan kerja terlihat lebih stabil setelah dialog langsung dilakukan oleh pihak yang terlibat. Fenomena tersebut mengarahkan perhatian pada pentingnya memahami peran komunikasi interpersonal dalam penyelesaian konflik kerja di Bagian Prasarana Fisik, Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang mengenai dinamika kerja dan munculnya konflik interpersonal di Bagian Prasarana Fisik, Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan konflik di Bagian Prasarana Fisik, Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia “ ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memahami peran komunikasi interpersonal dalam proses penyelesaian konflik kerja, khususnya pada Bagian Prasarana Fisik, Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap

pengembangan kajian ilmu komunikasi, khususnya dalam bidang komunikasi interpersonal dan resolusi konflik di organisasi publik. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik terkait praktik komunikasi interpersonal dalam pengelolaan hubungan kerja antara atasan dan bawahan di sektor pemerintah.

1.4.2 Secara praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi para manajer proyek maupun anggota tim dalam meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal di lingkungan kerja. Penelitian ini juga memberikan gambaran solusi berbasis komunikasi yang dapat diterapkan untuk mengurangi konflik dan menciptakan hubungan kerja yang lebih produktif dan harmonis di Kantor Pekerjaan Umum Jakarta Selatan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas teori-teori yang relevan dengan topik penelitian seperti teori komunikasi interpersonal, konflik kerja, serta studi-studi terdahulu yang mendukung landasan konseptual.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memuat jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan informan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menyajikan temuan dari lapangan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta menganalisis temuan tersebut berdasarkan teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang ditujukan bagi pihak terkait dan peneliti selanjutnya.

