

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

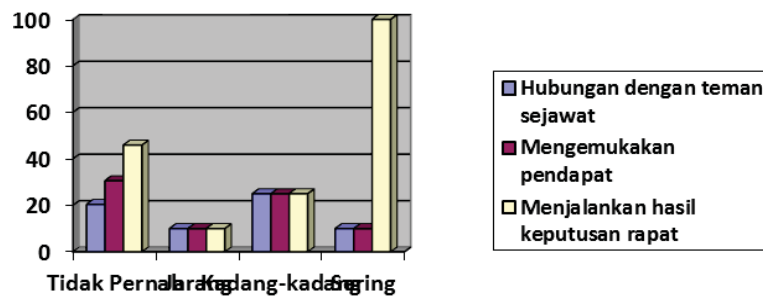
#### **1.1 Latar Belakang**

Stress kerja menjadi salah satu permasalahan yang sering dijumpai dalam dunia pekerjaan. Stress kerja akan berakibat pada ketidakpuasan terhadap kerja, turn-over, burnout, dan ketidaksejahteraan bagi karyawan (Achouret al., 2019; Choi & Kim, 2020; Waddill-Goad, 2018). Penyebab stress kerja salah satunya adalah hubungan interpersonal yang tidak baik antar karyawan (Nappo, 2020). Hubungan interpersonal merupakan interaksi yang dibangun oleh karyawan dalam situasi kerja dengan tujuan bekerjasama secara produktif (Robbins, 2013).

Sebagai makhluk sosial setiap individu akan selalu berkeinginan untuk berbicara, saling tukar-menukar pendapat dan informasi ataupun saling berbagi pengalaman dengan orang lain. Berbagai keinginan tersebut akan terpenuhi melalui kegiatan berinteraksi dengan orang lain dalam suatu sistem sosial tertentu. Proses komunikasi antar pribadi lah yang dapat menumbuhkan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal adalah hubungan yang terdiri atas dua orang atau lebih yang memiliki ketergantungan satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten (Gita, 2016).

RS XYZ merupakan organisasi yang bergerak dibidang kesehatan beralamat di Jalan Agung Soeprapto No 32-B Lamongan. RS XYZ memiliki permasalahan hubungan komunikasi yang menjadi akar penyebab hubungan interpersonal dan harus segera ditangani oleh manajemen perusahaan.

Kondisi organisasi di Rumah Sakit ini memiliki permasalahan antar divisi lain yang memicu hubungan kurang harmonis. Hal tersebut menyebabkan hubungan antar interpersonal dengan divisi lain kurang nyaman dan terjadi miss komunikasi.



**Gambar 1. 1 Grafik hubungan interpersonal**

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 15 Desember 2020 hasil penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan terhadap 20 orang perwakilan dari 5 divisi menunjukkan bahwa memiliki kendala dalam berkomunikasi dengan karyawan lainnya. Batang grafik tertinggi terletak pada poin “menjalankan hasil rapat” memiliki skor yang sangat tinggi, hampir 80 skor. Artinya, mereka sangat berpasrah pada hasil keputusan rapat. Suka maupun tidak, mereka dengan suka rela menjalankannya tanpa adanya sanggahan maupun pendapat lain.

Hal ini ditunjukkan dengan skor rendah pada pertanyaan terkait hubungan dengan teman sejawat. Selain itu, tidak adanya antusiasme yang dimiliki oleh karyawan pada saat diadakan rapat. Karyawan cenderung tidak mengemukakan pendapat dalam forum rapat, hanya sekadar menjalankan hasil rapat tanpa adanya kepuasan dalam hati yang tidak sesuai keinginan. Metode observasi yang digunakan adalah *field setting*, yaitu observasi dilapangan atau tempat yang

sesungguhnya dengan jenis observasi *time sampling*, yaitu mengamati dan mencatat apa saja yang dilakukan individu dalam waktu tertentu ( Fudyartanta, 2009).

Lembar kuesioner variabel X sebagai representasi variabel X dan lembar kuesioner variabel Y, mewakili variable Y yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Pada lembar kuesioner yang peneliti paparkan sangat memperlihatkan bahwa masing-masing individu dari berbeda divisi sangat tidak memperdulikan bagaimana caranya agar hubungan pertemanan terjalin dengan baik. Kejadian seperti ini memiliki pengaruh buruk terhadap kinerja tiap divisi.

**TABEL 1.2 LEMBAR KUESIONARE  
KOMUNIKASI INTERPERSONAL DIVISI KARYAWAN UNIT SDI**

| No | Pernyataan (1)                                                                           | Pilihan Jawaban |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|
|    |                                                                                          | 1               | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Saya senang dan terbuka ketika berkomunikasi dengan rekan kerja                          |                 | X |   |   |
| 2  | Saya mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi                                        |                 | X |   |   |
| 3  | Saya menyanggah dengan baik dan profesional jika ada rekan saya yang melakukan kesalahan | X               |   |   |   |
| 4  | Saya mendengarkan dengan baik setiap ide/gagasan rekan saya                              |                 |   |   | X |
| 5  | Saya memilih diam ketika kegiatan diskusi                                                | X               |   |   |   |
| 1  | Saya memilih diam dan tidak memberikan masukan ketika ada pendapat yang saya rasa salah  |                 | X |   |   |
| 2  | Saya tidak pernah bertegur sapa dengan rekan divisi lain                                 | X               |   |   |   |

|    |                                                                            |   |   |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| 3  | Saya akan menerima dan menjalankan kesepakatan hasil dari rapat bersama    |   | X |  |  |
| 4  | Saya lebih suka memberikan kritik diluar forum rapat                       |   | X |  |  |
| 5  | Saya menjalankan hasil keputusan rapat dengan sesuka hati                  |   | X |  |  |
| 6  | Saya menunjukkan perasaan secara terbuka                                   |   | X |  |  |
| 7  | Saya mengucapkan terima kasih kepada teman yang sudah membantu             | X |   |  |  |
| 8  | Saya mudah bergaul dengan rekan kerja                                      | X |   |  |  |
| 9  | Saya mengikuti segala kegiatan diluar jam kantor, seperti Family Gathering | X |   |  |  |
| 10 | Saya menjadi pendengar yang baik ketika ada rekan yang ingin curhat        | X |   |  |  |

**Keterangan : 1=tidak pernah, 2=jarang, 3=kadang-kadang, 4=sering**  
**Sumber (panduan lembar kuesioner) : Suharsimi , Arikunto dalam buku**  
**“Metode Penelitian Kuantitatif” hlm.116**

Pada lembar kuesioner yang penulis paparkan menunjukkan bahwa masing-masing individu dari berbeda divisi sangat tidak memperdulikan bagaimana caranya agar hubungan pertemanan terjalin dengan baik. Kejadian seperti ini memiliki pengaruh buruk terhadap kinerja tiap divisi. Bahkan, rata-rata dari jawaban para responden, hanya berada pada skala 1 yang artinya “tidak pernah”.

Berada dalam forum diskusi, tentu banyak masukan maupun ide-ide lain yang harusnya menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan saat rapat dilaksanakan. Pada saat penulis melakukan observasi kondisi ini tidak terlihat ketika forum diskusi berlangsung, kebanyakan jika karyawan hanya berpasrah, dan menuruti apa kata kepala divisi atas keputusan yang diberikan.

Seharusnya, kondisi seperti ini tidak menjadi budaya atau kebiasaan yang berujung pada ketidakpuasan atas penetapan keputusan.

Kesimpulan hasil observasi yaitu kondisi antar individu di lingkup divisi Rumah Sakit XYZ sangat tidak kondusif. Dilihat dari gaya komunikasi antar teman sejawat saja hanya sekedar *say hallo* dan ketika diadakannya forum diskusi juga tidak sesuai dengan pencapaian yang diharapkan .

Komunikasi antar sesama manusia menjadi komunikasi yang unik. Hal ini dikarenakan kosa kata yang ada di dalam komunikasi manusia sangat kompleks dan terdiri dari simbol bahasa yang menginterpretasikan suatu makna (Arnold & Boggs, 2019). Transfer informasi terjadi di dalam proses komunikasi. Komunikasi menjadi metode dasar dalam perubahan perilaku dan menggabungkan proses psikologis antar dua atau lebih orang yang berbeda. Komunikasi akan membentuk hubungan interpersonal antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi (Luthans, 2011).

Hubungan interpersonal dapat diperbaiki melalui peningkatan kolaborasi dan kerjasama tim (Peruzza et al., 2018). Terdapat beberapa alternatif metode yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit untuk membentuk hubungan interpersonal melalui peningkatan kolaborasi dan kerjasama tim. Salah satu alternatif metode tersebut adalah pendekatan *Appreciative Inquiry*. *Appreciative Inquiry* merupakan proses intervensi untuk membangun kerja tim, kepercayaan dan kolaborasi, meningkatkan kreativitas dan inovasi, dan orientasi yang dimiliki oleh karyawan (Heslop et al., 2018).

*Appreciative Inquiry* terbukti membentuk organisasi yang produktif karena *Appreciative Inquiry* menciptakan kebersamaan, pola pikir positif, dan pengaruh positif di antara sesama anggota kelompok (Mandal, 2022). . *Appreciative Inquiry* membantu seseorang mengubah pola pikir negatif menjadi positif, membantu seseorang menjadi lebih strategis dan tangguh, memfasilitasi perubahan yang positif dan berkelanjutan sehingga muncul sebagai individu dan organisasi yang lebih baik (Armstrong et al., 2020). *Appreciative Inquiry* akan membawa perubahan budaya organisasi dan lingkungan organisasi ke arah yang lebih positif. *Appreciative Inquiry* bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan anggota organisasi dan perubahan praktik dalam menjalankan organisasi (Magnussen, Alteren, & Bondas, 2019).

*Appreciative Inquiry* dapat digunakan untuk meningkatkan energi relasional, menciptakan hubungan yang berkualitas dengan orang lain, meningkatkan kesehatan mental dan emosional, mengembangkan dan memperkuat kerjasama organisasi (Armstrong et al., 2020). *Appreciative Inquiry* dapat membangun hubungan interpersonal positif dalam organisasi karena setiap anggota organisasi akan memiliki pola pikir dan emosi yang lebih positif. Pola pikir dan emosi positif akan meningkatkan kebahagiaan dan meningkatkan sistem kekebalan tubuh. Dampak dari *Appreciative Inquiry* juga akan mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan yang dimiliki oleh karyawan (Donaldson & Chen, 2021). Inti dari *Appreciative Inquiry* mencakup tiga proses perubahan yaitu penyelidikan terhadap penghargaan kekuatan, membangun kapasitas tim, dan pengembangan berkelanjutan (Hung et al., 2018).

Penulis berasumsi masalah yang terjadi di lingkup divisi Rumah Sakit XYZ disebabkan karena adanya hubungan interpersonal kurang baik dan perilaku para *stakeholder* yang acuh tanpa memperdulikan dampak negatif yang akan timbul jika kondisi seperti ini terus berlanjut. Oleh karena itu, penulis berkeyakinan dengan diberikannya intervensi berupa pendekatan *Appreciative Inquiry* di Rumah Sakit XYZ dapat mengubah perilaku para *stakeholder* menuju ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik dan antusias mengadakan penelitian dengan judul “*Appreciative Inquiry* Dalam Membangun Hubungan Interpersonal Antar Divisi Karyawan di Rumah Sakit XYZ”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut di atas, bahwa penggunaan pendekatan *Appreciative Inquiry* diharapkan akan menjadi bagian proses pengembangan organisasi yang sedang berlangsung di Rumah Sakit XYZ untuk suatu perubahan terutama memperbaiki hubungan interpersonal yang baik akan menghasilkan sebuah perubahan yang baik pula. Penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah: Apakah ada pengaruh pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam memperbaiki hubungan interpersonal antar karyawan di Rumah Sakit XYZ ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menerapkan pengaruh pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam membangun hubungan interpersonal antar divisi di Rumah Sakit XYZ. Pemilihan metode *Appreciative*

*Inquiry* didasarkan pada pembuktian bahwa pendekatan *Appreciative Inquiry* dapat membentuk organisasi yang produktif, bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan anggota organisasi, dan membantu seseorang mengubah pola pikir negatif menjadi positif (Mandal, 2022; Magnussen et al., 2019; Armstrong et al., 2020).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah untuk menambah kontribusi terhadap keilmuan psikologi khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Semoga penelitian ini memperluas pengetahuan terkait tema hubungan interpersonal dan pendekatan *Appreciative Inquiry*.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

a. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini menjadi rujukan dalam mengatasi permasalahan organisasi di dalam rumah sakit terkait hubungan interpersonal antar karyawannya.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini dapat menambah wawasan terkait pentingnya hubungan interpersonal antar karyawan di dalam rumah sakit. Semoga penelitian ini juga menjadi bahan referensi bagi karyawan untuk menggunakan metode *Appreciative Inquiry* sebagai suatu pendekatan yang membantu karyawan untuk meningkatkan hubungan interpersonal.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menjadi bahan referensi dan rujukan ketika akan meneliti dengan tema yang sama yaitu terkait hubungan interpersonal dan *Appreciative Inquiry*.