

MONOGRAF

KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSAHABATAN KERJA

Fondasi Kepuasan Kerja Pegawai
di Organisasi Public

Komunikasi Interpersonal dan Persahabatan Kerja membahas sisi manusiawi yang sering luput dalam kehidupan organisasi: bagaimana cara berkomunikasi, membangun kepercayaan, dan menjalin persahabatan di tempat kerja dapat membentuk kepuasan kerja pegawai. Buku ini memberi perhatian khusus pada organisasi publik, tempat aturan formal, hierarki, dan kebutuhan manusiawi bertemu dalam dinamika sehari-hari.

Dengan bahasa yang ringan dan dekat dengan pengalaman nyata, pembaca diajak memahami komunikasi interpersonal, persahabatan kerja, kepuasan kerja, dinamika organisasi publik, hingga cara merawat relasi dan membangun lingkungan kerja yang lebih hangat.

Buku ini relevan bagi pegawai, pemimpin, pengelola sumber daya manusia, mahasiswa, maupun pembaca umum yang ingin memahami bahwa suasana kerja yang sehat tidak hanya dibangun melalui aturan dan target, tetapi juga melalui percakapan yang bermakna, kepedulian, dan hubungan antarmanusia.

Karena pada akhirnya, bekerja bukan hanya tentang menyelesaikan tugas, tetapi juga tentang bagaimana manusia memperlakukan manusia lainnya.



Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar
Webstite: nobelpress.nobel.ac.id
E-Mail: nobelpress@nobel.ac.id



MONOGRAF

KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSAHABATAN KERJA | ASNIWATI



MONOGRAF

KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSAHABATAN KERJA

Fondasi Kepuasan Kerja Pegawai
di Organisasi Public



Asniwati

KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSAHABATAN KERJA
Fondasi Kepuasan Kerja Pegawai di Organisasi Publik

Penulis:
Dr.Asniwati, S.E, M.M.

ISBN: 978-634-7975-00-3

Editor:
Muh. Syilfa Nooviar, S.Pd., M.Pd.

Cetakan Pertama: September 2026
Isi di luar tanggungjawab percetakan

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Copyright © 2026 by Nobel Press
All Righ Reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotocopy, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PENERBIT NOBEL PRESS
(ITB NOBEL INDONESIA MAKASSAR)

Kampus ITB Nobel Indonesia, Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar

<https://nobelpress.nobel.ac.id/>
email: press@stienobel-indonesia.ac.id, press@nobel.ac.id

KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PERSAHABATAN KERJA
Fondasi Kepuasan Kerja Pegawai di Organisasi Publik

Dr.Asniwati, S.E, M.M.

Editor:

Muh. Syilfa Nooviar, S.Pd., M.Pd.

Penerbit

Nobel Press

2026

PRAKATA

Buku ini berangkat dari sebuah pertanyaan yang sederhana, tetapi tidak pernah benar-benar selesai dijawab: apa yang membuat seseorang betah bekerja di suatu tempat? Bukan sekadar bertahan karena butuh penghasilan, melainkan benar-benar merasa nyaman, dihargai, dan pulang dengan perasaan bahwa harinya tidak terbangun percuma.

Selama bertahun-tahun mengamati dan berinteraksi dengan pegawai di berbagai instansi, penulis kerap menemukan pemandangan yang berulang. Dua kantor bisa memiliki tingkat penghasilan, beban tugas, dan struktur jabatan yang mirip, tetapi suasananya berbeda jauh. Di satu tempat, orang berbicara sambil tertawa di sela pekerjaan, saling menutupi kekurangan, dan tetap bertahan meski bebannya berat. Di tempat lain, semua berjalan rapi dan tertib, tetapi terasa dingin: orang datang, mengerjakan tugasnya, lalu pulang tanpa meninggalkan jejak apa pun pada orang di sebelahnya.

Perbedaan itu jarang tercatat dalam laporan resmi mana pun. Ia tidak muncul dalam daftar hadir, tidak terlihat pada capaian target, dan tidak pula tertulis dalam struktur organisasi. Namun siapa pun yang pernah bekerja tahu betul bahwa perbedaan itu nyata dan sangat menentukan. Ia menentukan apakah seseorang bersemangat menyambut hari Senin atau justru menghitung mundur hari libur berikutnya.

Buku ini mencoba menelusuri asal-usul perbedaan tersebut melalui dua hal yang paling sering kita lakukan tanpa sadar: cara kita berbicara dengan orang di sekitar kita dan hubungan pertemanan yang tumbuh di antara meja-meja kerja. Keduanya tampak remeh. Tidak ada anggaran khusus untuk itu, tidak ada pelatihan wajib untuk itu, dan tidak ada penilaian kinerja yang mengukurnya. Justru karena itulah keduanya sering luput dari perhatian, padahal daya pengaruhnya terhadap rasa puas dalam bekerja jauh lebih besar daripada yang kita duga.

Penulis memberi perhatian khusus pada organisasi publik — kantor pemerintahan, dinas, badan, dan berbagai unit pelayanan — karena di sanalah tarik-menarik antara aturan formal dan kebutuhan manusiawi terasa paling kuat. Hierarki yang berjenjang, prosedur yang panjang, dan budaya sungkan yang mengakar membuat percakapan dan pertemanan tumbuh dengan cara yang khas. Namun apa yang dibahas dalam buku ini tidak terkunci pada satu jenis kantor saja. Pembaca yang bekerja di perusahaan swasta, sekolah, rumah sakit, atau organisasi kecil sekalipun akan menemukan banyak hal yang terasa akrab.

Buku ini sengaja ditulis dengan bahasa sehari-hari, dengan contoh-contoh yang bisa langsung dikenali, dan dengan saran-saran yang bisa dicoba mulai esok pagi. Pembaca tidak perlu memiliki latar belakang khusus untuk memahaminya. Yang dibutuhkan hanyalah pengalaman pernah bekerja bersama orang lain — dan hampir semua orang memilikinya.

Penulis menyadari bahwa tidak ada satu buku pun yang mampu memotret seluruh kerumitan hubungan antarmanusia di tempat kerja. Karena itu, kritik dan saran dari pembaca akan sangat berarti untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya. Terima kasih penulis sampaikan kepada Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia, kepada rekan-rekan sejawat yang bersedia berbagi cerita, serta kepada para pegawai di berbagai instansi yang selama ini menjadi guru terbaik dalam memahami dinamika keseharian sebuah kantor.

Semoga buku ini menemani pembaca untuk melihat kembali meja kerja, rekan di sebelahnya, dan percakapan-percakapan kecil yang selama ini dianggap biasa saja.

Makassar, September 2026

Penulis

Asniwati

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
SEKILAS ISTILAH.....	xii
BAB 1 MENGAPA RASA BETAH DI TEMPAT KERJA ITU PENTING	2
1.1 Cerita yang Sering Terjadi di Banyak Kantor	2
1.2 Dua Hal Sederhana yang Sering Terlewat	6
1.3 Apa yang Akan Anda Temukan dalam Buku Ini	9
1.4 Untuk Siapa Buku Ini Ditulis	12
1.5 Cara Membaca Buku Ini	15
BAB 2 KOMUNIKASI INTERPERSONAL DI TEMPAT KERJA	20
2.1 Apa Sebenarnya Komunikasi Interpersonal Itu	20
2.2 Kata, Nada, dan Bahasa Tubuh	23
2.3 Mendengarkan: Keterampilan yang Paling Jarang Dilatih.....	27
2.4 Percakapan ke Atas, ke Bawah, dan ke Samping	30
2.5 Ketika Percakapan Berpindah ke Layar	33
2.6 Hal-Hal yang Membuat Percakapan Macet	35
2.7 Merawat Percakapan Sehari-hari	38
BAB 3 KETIKA REKAN KERJA MENJADI SAHABAT	43
3.1 Batas Tipis antara Rekan dan Sahabat.....	43
3.2 Memberi dan Menerima: Hukum Tak Tertulis di Tempat Kerja	46
3.3 Apa yang Diberikan Persahabatan kepada Kita	50
3.4 Bagaimana Persahabatan Kerja Tumbuh.....	54

3.5 Cara Berteman yang Tidak Selalu Sama.....	57
3.6 Ketika Kedekatan Berubah Menjadi Masalah	60
BAB 4 MEMAHAMI KEPUASAN KERJA	65
4.1 Apa Artinya Puas dengan Pekerjaan.....	65
4.2 Lima Hal yang Membentuk Rasa Puas	68
4.3 Gaji Bukan Segalanya, tetapi Rasa Adil Sangat Berarti	71
4.4 Kepuasan dan Kinerja: Siapa Mendahului Siapa.....	74
4.5 Peran Atasan dalam Menciptakan Rasa Puas.....	77
4.6 Tanda-Tanda Ketidakpuasan yang Sering Diabaikan.....	80
4.7 Merawat Kepuasan Kerja dari Hari ke Hari	84
BAB 5 DUNIA KERJA DI ORGANISASI PUBLIK	88
5.1 Kantor Pemerintah dan Wajah Kesehariannya	88
5.2 Hierarki, Aturan, dan Ruang untuk Menjadi Manusia	91
5.3 Ragam Orang di Balik Meja Layanan	95
5.4 Beban Kerja, Tuntutan Publik, dan Rasa Lelah.....	98
5.5 Gelombang Digital yang Mengubah Cara Bekerja	101
5.6 Relasi Sosial sebagai Perekat Birokrasi	103
BAB 6 KETIKA KOMUNIKASI DAN PERSAHABATAN BERTEMU	108
6.1 Berbicara Tidak Selalu Berarti Terhubung	108
6.2 Mengapa Kehangatan Lebih Membekas daripada Kelancaran .	111
6.3 Kualitas Percakapan Menentukan Kedalaman Hubungan.....	114
6.4 Ketika Sopan Santun Berubah Menjadi Jarak.....	118
6.5 Pelajaran yang Bisa Dipetik.....	121
BAB 7 MERAWAT RELASI DI TEMPAT KERJA.....	125
7.1 Memulai dari Diri Sendiri	125
7.2 Seni Bertanya dan Menyimak	128
7.3 Memberi Umpan Balik tanpa Melukai.....	131

7.4 Menyelesaikan Perselisihan Kecil sebelum Membesar.....	135
7.5 Menjaga Batas yang Sehat.....	138
7.6 Menjadi Rekan yang Bisa Diandalkan	141
7.7 Merawat Hubungan dari Kejauhan	144
BAB 8 MEMBANGUN TEMPAT KERJA YANG HANGAT	149
8.1 Pemimpin sebagai Penentu Suasana	149
8.2 Ruang, Waktu, dan Kesempatan untuk Bertemu.....	152
8.3 Kebiasaan Kecil yang Merekatkan	155
8.4 Menata Kebijakan yang Ramah pada Hubungan	158
8.5 Langkah demi Langkah: Peta Perjalanan Satu Tahun.....	161
8.6 Hal-Hal yang Perlu Diwaspadai	164
BAB 9 KERJA ADALAH URUSAN MANUSIA	169
9.1 Merangkai Kembali Benang Merah Buku Ini.....	169
9.2 Apa yang Bisa Dilakukan Mulai Besok Pagi	172
9.3 Pesan untuk Para Pemimpin	174
9.4 Pesan untuk Setiap Pegawai.....	177
9.5 Catatan Penutup Penulis.....	180
BAHAN BACAAN LANJUTAN	183
DAFTAR PUSTAKA.....	186
TENTANG PENULIS.....	193

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tiga Hal yang Saling Terkait dalam Buku Ini	7
Gambar 1.2 Peta Perjalanan Membaca Buku Ini	10
Gambar 2.1 Lingkaran Percakapan Sehari-hari.....	22
Gambar 2.2 Tiga Arah Percakapan di Dalam Organisasi	31
Gambar 3.1 Lingkaran Memberi dan Menerima di Tempat Kerja	47
Gambar 3.2 Lima Hal yang Diberikan Persahabatan Kerja.....	51
Gambar 4.1 Lima Sumber Rasa Puas dalam Bekerja	69
Gambar 5.1 Struktur Resmi dan Jalur Relasi yang Sebenarnya	89
Gambar 6.1 Dari Bertegur Sapa Menuju Saling Percaya	109
Gambar 7.1 Kebiasaan Kecil yang Merawat Relasi Kerja	125
Gambar 8.1 Empat Penyangga Tempat Kerja yang Hangat	150
Gambar 8.2 Peta Perjalanan Satu Tahun	161
Gambar 9.1 Lima Langkah yang Bisa Dimulai Besok Pagi.....	172

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kalimat yang Sama, Makna yang Berbeda	24
Tabel 2.2	Kebiasaan Kecil Menyelamatkan Percakapan Daring.....	34
Tabel 3.1	Dari Rekan Menjadi Sahabat: Sebuah Rentang.....	44
Tabel 3.2	Dua Cara Menunjukkan Kedekatan	58
Tabel 4.1	Yang Sering Dikeluhkan dan yang Sebenarnya Terjadi.....	72
Tabel 5.1	Yang Terucap dan Yang Sebenarnya Dimaksud	92
Tabel 6.1	Dua Cara Menanggapi Hal yang Sama.....	115
Tabel 7.1	Mengubah Pertanyaan agar Membuka Percakapan	129
Tabel 7.2	Menolak tanpa Merusak Hubungan.....	139
Tabel 8.1	Kesempatan Bertemu yang Bisa Diciptakan	153

SEKILAS ISTILAH

Beberapa kata dalam buku ini dipakai berulang kali dengan makna yang cukup khas. Daftar berikut membantu pembaca menyamakan pemahaman sejak awal, tanpa perlu kembali membuka halaman-halaman sebelumnya.

Istilah yang Sering Muncul dalam Buku Ini

Istilah	Maksudnya dalam Buku Ini
Komunikasi interpersonal	Percakapan langsung antara dua orang atau lebih di tempat kerja, baik yang serius maupun yang sekadar basa-basi, termasuk yang berlangsung lewat pesan singkat dan panggilan daring.
Persahabatan kerja	Hubungan yang tumbuh melampaui urusan tugas: saling percaya, saling peduli, dan tetap saling mencari kabar meski tidak ada pekerjaan yang menuntutnya.
Kepuasan kerja	Perasaan menyeluruh seseorang terhadap pekerjaannya — puas, biasa saja, atau kecewa — yang terbentuk dari pengalaman sehari-hari, bukan dari satu peristiwa besar.
Organisasi publik	Kantor pemerintahan dan unit pelayanan yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, dengan aturan dan jenjang jabatan yang umumnya lebih ketat.
Iklm kerja	Suasana yang terasa begitu seseorang masuk ke sebuah ruangan: hangat dan terbuka, atau kaku dan berjarak.
Modal sosial	Kekayaan sebuah organisasi yang berbentuk kepercayaan, kepedulian, dan jaringan hubungan antarorang di dalamnya.