Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 26472-26481

DINAMIKA PENETRASI KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM ORGANISASI MAHASISWA: STUDI FENOMENOLOGI PADA INTERAKSI ANGGOTA HIMANISRA DALAM PELAKSANAAN PROGRAM KERJA 2025

Almeilia Aghina Nuur Annisa [1], Syavira Azzahra Arsanti [2], Agung Danur Pratama[3], Putri Ayu Amanda [4], Cantika Meta Sari Kinanti [5]

[1,2,3,4,5]Universitas Tidar

Corresponding Author: agung.danur.pratama@students.untidar.ac.id

Published: Mei , 2026

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika penetrasi komunikasi interpersonal pada anggota Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMANISRA) Universitas Tidar dalam pelaksanaan program kerja tahun 2025. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya komunikasi interpersonal dalam mendukung koordinasi, kolaborasi, serta pembentukan hubungan antaranggota organisasi mahasiswa. Selain itu, perbedaan latar belakang, pola pikir, dan struktur hierarki organisasi sering menimbulkan kesenjangan komunikasi yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan program kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif anggota organisasi dalam proses komunikasi interpersonal. Informan penelitian berjumlah 17 anggota HIMANISRA yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan analisis tematik berdasarkan perspektif Social Penetration Theory dari Altman dan Taylor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika komunikasi interpersonal anggota HIMANISRA berkembang secara bertahap melalui lima indikator utama, yaitu keleluasaan (breadth), kedalaman (depth), keterbukaan diri (self-disdosure), timbal balik (reciprocity), dan kepercayaan (trust). Keleluasaan komunikasi terlihat dari adanya ruang komunikasi yang cukup terbuka dalam pembahasan program kerja. Kedalaman komunikasi berkembang melalui keberanian anggota dalam menyampaikan kritik dan perbedaan pendapat. Keterbukaan diri muncul melalui keberanian anggota membagikan tekanan emosional dan pengalaman pribadi kepada orang yang dipercaya. Timbal balik komunikasi terlihat melalui adanya dukungan emosional, pertukaran solusi, dan penyesuaian gaya komunikasi antaranggota. Sementara itu, kepercayaan berkembang melalui intensitas interaksi, pengalaman kerja bersama, serta komunikasi yang suportif. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan organisasi yang harmonis, terbuka, dan kolaboratif.

Keywords: komunikasi interpersonal, penetrasi sosial, keterbukaan diri, organisasi mahasiswa, HIMANISRA

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Organisasi mahasiswa di perguruan tinggi merupakan wadah strategis dalam pengembangan karakter, kepemimpinan, serta keterampilan sosial mahasiswa (Aulia et al., 2023). Melalui keterlibatan dalam organisasi, mahasiswa tidak hanya menjalankan program kerja, tetapi juga mengembangkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian konflik dalam lingkungan organisasi yang dinamis(Aulia et al., 2023). Komunikasi dalam organisasi memiliki peran penting dalam membangun tanggung jawab, integritas, empati, dan kepemimpinan melalui interaksi formal maupun informal antar anggota (Hidayatulloh & Muyasaroh, 2025). Keberhasilan pelaksanaan program kerja dalam organisasi

mahasiswa sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang terbentuk di dalamnya, karena komunikasi organisasi yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan struktur organisasi yang harmonis (Nawaf & Sikumbang, 2024).

Namun, dalam praktiknya proses penyatuan ide dan koordinasi antar anggota organisasi sering kali mengalami hambatan berupa kesenjangan komunikasi (*communication gap*). Kesenjangan komunikasi muncul akibat adanya perbedaan persepsi, latar belakang, budaya, serta pola pikir antar individu yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat berdampak destruktif terhadap kinerja organisasi (Fikriyah & Widyastuti, 2023). Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan karakteristik mahasiswa Generasi Z turut memengaruhi dinamika komunikasi organisasi. Generasi Z yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital memiliki pola komunikasi yang cepat dan fleksibel, tetapi sering kali menghadapi tantangan dalam membangun komunikasi interpersonal yang mendalam, terutama dalam forum formal organisasi (Hidayatulloh & Muyasaroh, 2025). Penggunaan media digital dalam komunikasi organisasi juga terkadang kurang mampu menyampaikan makna emosional secara utuh, sehingga hubungan interpersonal antar anggota menjadi kurang mendalam dan cenderung superfisial (Nawaf & Sikumbang, 2024).

Kesenjangan komunikasi yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik internal yang berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi (Hariyanti et al., 2025). Perbedaan pengalaman, cara pandang, dan pola komunikasi antar anggota dapat menyebabkan kegagalan dalam menyamakan persepsi sehingga menghambat proses koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi (Fikriyah & Widyastuti, 2023). Dalam konteks organisasi mahasiswa, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi alat untuk membangun hubungan interpersonal, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan lingkungan organisasi yang suportif. Oleh karena itu, kualitas komunikasi interpersonal menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program kerja organisasi.

Kajian mengenai komunikasi interpersonal dalam organisasi dapat dipahami melalui Teori Penetrasi Sosial (*Social Penetration Theory*) yang dikemukakan oleh Altman & Taylor (1973). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan interpersonal berkembang secara bertahap melalui proses keterbukaan diri (*self-disclosure*), dimulai dari komunikasi yang bersifat umum hingga komunikasi yang lebih mendalam dan personal. Menurut West & Turner (2024), kedalaman (*depth*) dan keluasan (*breadth*) komunikasi menjadi indikator utama dalam melihat kualitas hubungan interpersonal antar individu. Semakin tinggi tingkat keterbukaan diri seseorang, maka semakin kuat pula hubungan interpersonal yang terbentuk. Sebaliknya, rendahnya keterbukaan diri menyebabkan hubungan komunikasi hanya berada pada tahap superfisial sehingga rentan menimbulkan kesalahpahaman dan hambatan dalam kolaborasi organisasi.

Salah satu organisasi mahasiswa yang memiliki dinamika komunikasi kompleks adalah Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMANISRA) Universitas Tidar. Organisasi ini dipilih karena memiliki intensitas koordinasi dan kolaborasi yang tinggi dalam pelaksanaan program kerja, sehingga interaksi komunikasi antar anggota berlangsung secara berkelanjutan, baik dalam hubungan vertikal maupun horizontal. Keberagaman karakter, posisi, serta pola interaksi antar anggota dalam HIMANISRA menunjukkan adanya dinamika komunikasi yang kompleks dan relevan untuk dikaji dalam perspektif fenomenologi komunikasi organisasi. Kondisi tersebut menjadikan HIMANISRA sebagai konteks yang tepat untuk memahami bagaimana keterbukaan diri anggota terbentuk, faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal, serta bagaimana kesenjangan komunikasi berdampak terhadap dinamika kolaborasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika penetrasi komunikasi interpersonal dalam organisasi mahasiswa, khususnya pada interaksi anggota HIMANISRA dalam pelaksanaan program kerja tahun 2025. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai pola komunikasi interpersonal, faktor-faktor yang memengaruhi keterbukaan diri anggota organisasi, serta dampak kesenjangan komunikasi terhadap efektivitas kolaborasi dalam hubungan vertikal maupun horizontal di lingkungan organisasi mahasiswa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif anggota organisasi dalam proses komunikasi interpersonal selama pelaksanaan program kerja organisasi. Pendekatan fenomenologi dipilih karena mampu menggali makna, persepsi, serta pengalaman yang dirasakan langsung oleh individu dalam interaksi organisasi (Kurniawan & Kahija, 2024). Melalui pendekatan ini, penelitian berfokus pada bagaimana anggota organisasi memaknai dinamika komunikasi, keterbukaan diri (*self-disclosure*), serta kesenjangan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Penelitian dilaksanakan pada Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMANISRA) Universitas Tidar. Informan dalam penelitian ini merupakan anggota organisasi yang aktif terlibat dalam pelaksanaan program kerja pada periode kepengurusan tahun 2025. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan beberapa kriteria, yaitu anggota yang aktif mengikuti kegiatan organisasi, memiliki pengalaman dalam pelaksanaan program kerja, serta bersedia memberikan informasi terkait dinamika komunikasi interpersonal dalam organisasi (Lenaini, 2021).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pedoman wawancara semi-terstruktur. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menjaga fokus pembahasan sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara lebih terbuka dan mendalam. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai pola komunikasi antar anggota, keterbukaan komunikasi (*self-disclosure*), hambatan komunikasi, serta dampak kesenjangan komunikasi terhadap dinamika kolaborasi organisasi. Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan dokumentasi sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*). Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan mengelompokkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disusun secara sistematis untuk menemukan tema dan pola yang berkaitan dengan dinamika komunikasi interpersonal dalam organisasi. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan melalui interpretasi hasil penelitian berdasarkan perspektif Teori Penetrasi Sosial (*Social Penetration Theory*) yang dikemukakan oleh Altman & Taylor (1973).

Untuk menjaga validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari beberapa informan yang berbeda. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap hasil wawancara untuk memastikan konsistensi data yang diperoleh. Melalui prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang menggambarkan secara akurat fenomena dinamika komunikasi interpersonal dan kesenjangan komunikasi dalam organisasi mahasiswa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aspek Keleluasaan (*Breadth*)

Berdasarkan hasil wawancara dari 17 informan mengenai indikator aspek keleluasaan (*breadth*) dalam komunikasi kelompok pada rapat program kerja, dapat dianalisis bahwa mayoritas informan menunjukkan adanya keleluasaan dalam membahas topik-topik yang berkaitan dengan program kerja, selama pembahasan tersebut masih berada dalam konteks organisasi dan tidak keluar dari tujuan rapat. Keleluasaan dalam konteks ini terlihat dari bagaimana anggota kelompok merasa cukup bebas untuk menyampaikan ide, perkembangan pekerjaan, pembagian tugas, hingga evaluasi kegiatan tanpa adanya batasan yang terlalu kaku. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa pembahasan awal dalam rapat biasanya diawali dengan obrolan ringan seperti perkenalan, membahas perkuliahan, menanyakan kabar, atau berbincang santai terlebih dahulu sebelum masuk ke inti pembahasan program kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat ruang komunikasi yang cukup terbuka dan fleksibel untuk menciptakan suasana yang lebih nyaman antaranggota. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keleluasaan komunikasi tidak hanya muncul pada pembahasan formal terkait proker, tetapi juga dalam interaksi sosial yang bertujuan membangun kedekatan dan kenyamanan kelompok.

Selain itu, hasil jawaban informan juga menunjukkan bahwa topik yang dianggap paling aman untuk dibahas di grup besar proker adalah hal-hal yang berkaitan langsung dengan program kerja, seperti timeline kegiatan, progres setiap divisi atau sie, pembagian jobdesk, konsep kegiatan, koordinasi teknis, administrasi, hingga evaluasi pelaksanaan kegiatan. Hal ini mengindikasikan bahwa anggota kelompok memiliki keleluasaan untuk berdiskusi secara aktif mengenai aspek-aspek pekerjaan yang bersifat umum dan menyangkut kepentingan bersama. Keleluasaan tersebut terlihat dari adanya kesempatan bagi anggota untuk memberikan masukan, menyampaikan progres, maupun berdiskusi terkait arah dan keberlangsungan program kerja. Namun, dari hasil wawancara juga ditemukan adanya batasan tidak tertulis mengenai topik pembahasan dalam grup besar. Beberapa informan menegaskan bahwa pembahasan sebaiknya tidak keluar dari konteks program kerja dan menghindari topik pribadi atau hal-hal yang berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan serta konflik antaranggota. Artinya, meskipun anggota diberikan ruang untuk berkomunikasi secara terbuka, keleluasaan tersebut tetap berada dalam koridor norma kelompok dan profesionalitas organisasi. Dengan kata lain, aspek keleluasaan dalam kelompok ini bukan berarti komunikasi berlangsung tanpa batas, melainkan tetap diarahkan pada pembahasan yang relevan, aman, dan mendukung efektivitas kerja sama tim.

Secara keseluruhan, indikator aspek keleluasaan (*breadth*) pada kelompok program kerja organisasi mahasiswa dapat dikatakan cukup baik. Anggota kelompok memiliki kesempatan untuk berbicara, bertukar pendapat, dan membahas berbagai hal yang berkaitan dengan program kerja secara terbuka. Adanya komunikasi santai di awal rapat juga menunjukkan suasana yang cukup cair dan mendukung keterbukaan antaranggota (Nawaf & Sikumbang, 2024). Akan tetapi, keleluasaan komunikasi tersebut tetap dibatasi oleh kesadaran bersama untuk menjaga fokus pembahasan agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi dan tidak menimbulkan ketidaknyamanan di dalam kelompok. Aspek keleluasaan dalam kelompok komunikasi program kerja selaras dengan konsep keluasan dalam *Social Penetration Theory* yang dikemukakan oleh Altman & Taylor (1973), di mana komunikasi pada tahap awal cenderung bersifat luas namun dangkal, mencakup topik-topik umum yang tidak mengandung risiko sosial tinggi. Hal ini juga diperkuat oleh pandangan West & Turner (2024) yang menyatakan bahwa keluasan (*breadth*) komunikasi merupakan indikator utama dalam menilai kualitas hubungan antarpribadi.

Aspek Kedalaman *(Depth)*

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 17 informan mengenai indikator aspek kedalaman (*depth*) dalam komunikasi kelompok organisasi, dapat dianalisis bahwa kedalaman komunikasi antaranggota organisasi terbentuk melalui adanya keberanian dalam menyampaikan kritik, keterbukaan terhadap perbedaan pendapat, serta berkembangnya rasa nyaman untuk membahas hal-hal di luar konteks pekerjaan organisasi. Aspek kedalaman ini menunjukkan bahwa hubungan komunikasi antaranggota tidak hanya berada pada tingkat formalitas organisasi, tetapi mulai berkembang menuju hubungan yang lebih personal dan saling memahami. Mayoritas informan menyatakan bahwa mereka pernah menyampaikan kritik atau pendapat yang berbeda terkait program kerja. Hal tersebut menunjukkan adanya keterbukaan komunikasi dalam kelompok organisasi. Keberanian anggota dalam menyampaikan kritik umumnya didorong oleh kesadaran bahwa pendapat dan evaluasi diperlukan demi keberlangsungan serta keberhasilan program kerja. Beberapa informan mengungkapkan bahwa kritik diberikan karena ingin mencari solusi terbaik, memperbaiki kekurangan, memperluas sudut pandang, serta mencegah terjadinya kesalahan pada pelaksanaan kegiatan. Selain itu, terdapat informan yang merasa bahwa setiap anggota memiliki hak untuk menyampaikan pendapat sehingga diskusi dapat menghasilkan keputusan yang lebih relevan melalui musyawarah dan pertukaran pandangan.

Kedalaman komunikasi juga terlihat dari cara anggota menyampaikan kritik yang cenderung mempertimbangkan kondisi emosional dan hubungan interpersonal antaranggota. Beberapa informan menyampaikan bahwa kritik harus disampaikan dengan data, alasan yang jelas, dan menggunakan cara penyampaian yang lebih halus agar tidak terkesan menghakimi atau menyinggung pihak lain. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi tidak hanya berorientasi pada penyampaian pesan, tetapi juga memperhatikan perasaan dan kenyamanan anggota lain. Dengan demikian, hubungan komunikasi dalam organisasi mulai berkembang menuju hubungan yang lebih dewasa dan penuh pertimbangan interpersonal. Meskipun sebagian besar informan merasa berani menyampaikan pendapat, terdapat

pula beberapa hambatan yang memengaruhi keberanian tersebut. Beberapa informan mengaku merasa segan, terutama kepada senior, takut dianggap menentang, takut memicu konflik, atau khawatir pendapatnya berbeda jauh dengan anggota lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedalaman komunikasi dalam organisasi belum sepenuhnya merata pada seluruh anggota. Faktor hierarki organisasi, rasa sungkan, dan kekhawatiran terhadap respons sosial masih menjadi hambatan dalam keterbukaan komunikasi. Akan tetapi, sebagian besar informan tetap mencoba menyampaikan pendapat apabila dirasa bertujuan untuk kebaikan program kerja.

Selanjutnya, aspek kedalaman komunikasi juga tampak dari perkembangan rasa nyaman anggota untuk membahas hal-hal di luar jobdesk organisasi. Sebagian besar informan menyatakan bahwa rasa nyaman tersebut muncul setelah beberapa kali pertemuan, rapat, atau setelah menjalani program kerja bersama. Ada yang merasa nyaman pada pertengahan periode organisasi, setelah sering berinteraksi, setelah bekerja sama dalam satu tim, hingga setelah muncul candaan dan obrolan santai di luar forum resmi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedalaman hubungan interpersonal terbentuk secara bertahap melalui intensitas interaksi dan pengalaman bersama dalam organisasi. Namun demikian, terdapat beberapa informan yang mengaku sudah merasa nyaman sejak awal bergabung organisasi karena merasa memiliki frekuensi yang sama dengan anggota lain atau karena suasana kelompok memang sudah terbuka sejak awal. Kondisi ini memperlihatkan bahwa budaya komunikasi yang cair dan terbuka dapat mempercepat terbentuknya kedalaman hubungan antaranggota.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa indikator aspek kedalaman (*depth*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa sudah berkembang cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya keberanian anggota untuk menyampaikan kritik dan perbedaan pendapat secara terbuka demi keberhasilan program kerja, serta berkembangnya hubungan interpersonal yang lebih dekat di luar konteks formal organisasi. Kedalaman komunikasi terbentuk melalui proses interaksi yang intens, kerja sama dalam program kerja, rasa saling percaya, dan terciptanya kenyamanan antaranggota. Meskipun masih terdapat hambatan seperti rasa segan terhadap senior atau takut menimbulkan konflik, secara umum komunikasi dalam organisasi telah mengarah pada hubungan yang lebih terbuka, suportif, dan interpersonal. Perkembangan kedalaman komunikasi antar anggota HIMA mencerminkan tahapan tembusan sosial sebagaimana dijelaskan oleh Altman & Taylor (1973), yaitu bahwa hubungan antarpribadi tumbuh secara bertahap melalui proses keterbukaan diri dari tingkat superfisial menuju tingkat yang lebih dalam dan akrab (Aulia et al., 2023). West & Turner (2024) juga menjelaskan bahwa semakin bervariasi dan mendalamnya tema komunikasi yang dibahas, maka ikatan antarindividu akan semakin kuat. Selain itu, (Fatmawati, 2022) menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan disertai umpan balik konstruktif mampu memperkuat koordinasi serta kolaborasi dalam organisasi.

Aspek Keterbukaan Diri *(Self-Disclosure)*

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 17 informan mengenai indikator aspek keterbukaan diri (*self-disclosure*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa, dapat dianalisis bahwa tingkat keterbukaan diri antaranggota HIMA sudah berkembang cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa batasan tertentu dalam proses komunikasi interpersonal. Aspek keterbukaan diri dalam penelitian ini terlihat dari keberanian anggota untuk menceritakan tekanan, kelelahan, masalah pribadi, maupun pengalaman emosional yang dialami selama menjalankan program kerja kepada anggota organisasi lainnya. Mayoritas informan menyatakan bahwa mereka pernah curhat atau berbagi cerita mengenai tekanan dan permasalahan yang dialami selama menjalankan program kerja. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan interpersonal yang cukup dekat antaranggota organisasi sehingga anggota merasa memiliki ruang aman untuk mengungkapkan perasaan, keluh kesah, maupun kondisi emosional yang sedang dialami. Bentuk keterbukaan diri yang dilakukan anggota umumnya berkaitan dengan rasa lelah, burnout, overwork, tekanan pekerjaan organisasi, hingga rasa down akibat banyaknya tanggung jawab yang harus dijalankan secara bersamaan.

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa anggota organisasi cenderung memilih orang-orang tertentu untuk menjadi tempat bercerita. Sebagian besar informan memilih teman satu divisi, teman dekat dalam organisasi, koordinator divisi, SC, kadiv, maupun anggota yang sering bekerja bersama dalam satu program kerja. Alasan utama pemilihan tersebut adalah karena adanya rasa percaya, kenyamanan, kedekatan emosional, kemampuan menjaga rahasia, serta anggapan bahwa orang

tersebut memahami situasi yang sedang dihadapi. Beberapa informan juga menyebutkan bahwa mereka lebih nyaman bercerita kepada orang yang memiliki pengalaman atau tekanan yang sama sehingga komunikasi terasa lebih nyambung dan suportif. Selain itu, beberapa informan memilih untuk menceritakan tekanan yang dialami kepada teman di luar organisasi. Hal tersebut dilakukan karena mereka merasa lebih aman, lebih bebas, atau lebih nyaman berbicara kepada orang di luar lingkungan HIMA. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbukaan diri dalam organisasi belum sepenuhnya terbentuk secara merata pada semua anggota. Sebagian anggota masih memiliki batasan tertentu dalam membuka diri kepada rekan organisasi, terutama apabila hubungan interpersonal belum cukup dekat.

Aspek keterbukaan diri juga tampak dari bagaimana anggota mulai membangun hubungan emosional melalui interaksi yang intens selama menjalankan program kerja. Banyak informan menyatakan bahwa rasa nyaman untuk bercerita muncul setelah sering bekerja bersama, sering bertemu, atau setelah muncul hubungan yang lebih akrab dalam divisi maupun kepanitiaan. Kedekatan interpersonal yang terbangun melalui pengalaman bersama membuat anggota merasa lebih diterima dan dipahami sehingga lebih mudah untuk mengungkapkan kondisi pribadi maupun tekanan yang sedang dirasakan. Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan adanya hambatan dalam keterbukaan diri. Beberapa informan mengaku tidak selalu menceritakan masalah pribadi yang dialami karena takut dianggap tidak kompeten, takut mengganggu orang lain, merasa kurang dekat dengan senior atau pengurus tertentu, serta adanya rasa sungkan akibat perbedaan jabatan dan hierarki organisasi. Ada pula informan yang merasa ragu apakah pendapat dan keluhannya akan diterima dengan baik atau justru menimbulkan kesalahpahaman. Faktor budaya organisasi yang masih memperhatikan senioritas dan posisi jabatan menjadi salah satu penyebab munculnya keterbatasan dalam keterbukaan diri anggota. Selain hambatan tersebut, beberapa informan juga menyampaikan bahwa keterbukaan diri memiliki manfaat yang besar dalam keberlangsungan komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, anggota merasa lebih mudah mencari solusi bersama, memperoleh dukungan emosional, memperlancar koordinasi, serta meminimalisasi kesalahpahaman saat menjalankan program kerja. Keterbukaan diri juga membantu anggota merasa lebih lega secara emosional karena memiliki tempat untuk berbagi tekanan yang dialami. Akan tetapi, beberapa informan menyadari bahwa keterbukaan yang tidak disampaikan dengan baik juga berpotensi menimbulkan konflik atau perbedaan pendapat antaranggota.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa indikator aspek keterbukaan diri (*self-disclosure*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa tergolong cukup baik. Mayoritas anggota organisasi sudah memiliki keberanian untuk membuka diri terkait tekanan, kelelahan, maupun masalah pribadi yang dialami selama menjalankan program kerja, terutama kepada orang-orang yang dianggap dekat dan dapat dipercaya. Keterbukaan diri dalam organisasi berkembang melalui proses interaksi yang intens, pengalaman kerja bersama, rasa percaya, dan dukungan emosional antaranggota. Meskipun masih terdapat hambatan berupa rasa sungkan, senioritas, dan kekhawatiran terhadap penilaian sosial, secara umum hubungan interpersonal dalam organisasi sudah mengarah pada komunikasi yang lebih terbuka, suportif, dan saling memahami antaranggota. Tingkat keterbukaan diri yang bersifat pencahayaan dan dipengaruhi oleh kepercayaan serta kedekatan emosional sesuai dengan penjelasan Altman & Taylor (1973) bahwa individu akan membuka lapisan dirinya secara bertahap kepada orang yang dianggap dekat dan dapat dipercaya. (Albana et al., 2020) menambahkan bahwa rendahnya keterbukaan diri (*self-disclosure*) menyebabkan hubungan interpersonal antar anggota menjadi halus dan komunikasi hanya berlangsung di tingkat dangkal. Hambatan berupa hierarki dan rasa sungkan juga sejalan dengan temuan (Fikriyah & Widyastuti, 2023) yang menyatakan bahwa perbedaan latar belakang dan pola pikir individu dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Aspek Timbal Balik *(Reciprocity)*

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 17 informan mengenai indikator aspek timbal balik (*reciprocity*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa, dapat dianalisis bahwa hubungan komunikasi antaranggota HIMA menunjukkan adanya proses timbal balik yang cukup baik dalam bentuk saling berbagi informasi, dukungan emosional, penyesuaian cara komunikasi, serta adanya upaya menjaga hubungan interpersonal dalam organisasi. Aspek timbal balik ini terlihat dari bagaimana anggota organisasi tidak hanya menyampaikan pendapat atau perasaan mereka, tetapi juga mempertimbangkan

respons, posisi, dan kenyamanan lawan bicara dalam proses komunikasi. Mayoritas informan menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi dengan rekan organisasi memberikan banyak keuntungan, seperti mempermudah komunikasi, mempererat hubungan antaranggota, membantu menyelesaikan masalah bersama, mengurangi miskomunikasi, serta menciptakan kerja sama tim yang lebih baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi berjalan secara dua arah dan saling memberi manfaat antaranggota. Informan merasa bahwa ketika anggota saling terbuka mengenai kendala, tekanan, maupun kondisi pribadi, maka anggota lain dapat memberikan dukungan, saran, sudut pandang baru, serta solusi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Dengan demikian, komunikasi timbal balik dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai bentuk dukungan sosial dan emosional antaranggota.

Selain itu, beberapa informan menilai bahwa keterbukaan antaranggota membuat hubungan organisasi terasa lebih dekat dan kekeluargaan. Hal ini memperlihatkan adanya hubungan timbal balik yang bersifat interpersonal, di mana anggota tidak hanya menjalankan hubungan formal organisasi, tetapi juga membangun rasa saling percaya dan saling memahami. Beberapa informan menyebutkan bahwa organisasi terasa seperti keluarga sehingga komunikasi dapat berlangsung lebih nyaman dan terbuka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa adanya respons positif dari anggota lain mendorong anggota untuk lebih terbuka dalam berkomunikasi. Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa proses timbal balik dalam komunikasi organisasi tetap memiliki risiko tertentu. Sebagian besar informan mengungkapkan kekhawatiran bahwa keterbukaan yang dilakukan dapat menimbulkan penyebaran cerita pribadi, kesalahpahaman, konflik, penilaian negatif, maupun over sharing apabila disampaikan kepada orang yang kurang tepat. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan dalam komunikasi timbal balik tetap dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antaranggota. Oleh karena itu, anggota organisasi cenderung memilih secara selektif kepada siapa mereka akan terbuka mengenai permasalahan yang dialami.

Aspek timbal balik juga terlihat dari bagaimana anggota menyesuaikan cara berkomunikasi berdasarkan jabatan, posisi, maupun relasi interpersonal dalam organisasi. Sebagian besar informan mengakui bahwa jabatan dan posisi di HIMA memengaruhi cara mereka berbicara dengan anggota lain. Komunikasi dengan senior, ketua, atau koordinator cenderung dilakukan dengan lebih sopan, berhati-hati, terkontrol, dan menjaga etika. Sementara itu, komunikasi dengan teman seangkatan atau sesama staf biasanya berlangsung lebih santai, terbuka, dan fleksibel. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hubungan timbal balik terdapat adanya penyesuaian perilaku komunikasi sesuai dengan konteks sosial dan struktur organisasi. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa rasa segan terhadap senior atau koordinator menjadi alasan munculnya keraguan untuk terbuka. Mereka takut salah berbicara, takut pendapat tidak diterima, atau merasa canggung karena adanya perbedaan usia maupun jabatan. Akan tetapi, sebagian informan lain menilai bahwa budaya organisasi yang terbuka mampu mengurangi jarak komunikasi antara senior dan junior. Bahkan terdapat informan yang merasa hubungan dalam organisasi sudah seperti keluarga sehingga jabatan tidak terlalu memengaruhi komunikasi interpersonal. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan timbal balik dalam organisasi dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal dan budaya komunikasi yang berkembang dalam kelompok. Selain itu, beberapa informan menegaskan pentingnya kemampuan memposisikan diri dalam komunikasi organisasi. Dalam situasi tertentu, anggota harus mampu bersikap sebagai teman yang suportif, sedangkan dalam situasi formal mereka harus menjalankan peran sebagai atasan atau koordinator yang tetap menjaga kewibawaan dan profesionalitas. Kondisi ini memperlihatkan bahwa komunikasi timbal balik dalam organisasi tidak berlangsung secara kaku, tetapi fleksibel sesuai dengan kebutuhan situasi dan relasi yang sedang berlangsung.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa indikator aspek timbal balik (*reciprocity*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya hubungan komunikasi dua arah yang memungkinkan anggota saling berbagi pendapat, pengalaman, dukungan, dan solusi terhadap berbagai kendala organisasi maupun persoalan pribadi. Timbal balik komunikasi juga tercermin melalui kemampuan anggota dalam menyesuaikan cara komunikasi berdasarkan jabatan, kedekatan interpersonal, dan situasi tertentu. Meskipun masih terdapat hambatan berupa rasa sungkan, kekhawatiran terhadap penilaian sosial, serta risiko kesalahpahaman, secara umum komunikasi antaranggota organisasi telah berkembang menuju hubungan yang lebih suportif,

terbuka, dan saling menghargai. Pola komunikasi timbal balik yang berjalan dua arah dan bersifat suportif sesuai dengan pandangan (Fatmawati, 2022) bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun koordinasi, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan hubungan yang harmonis. Penyesuaian gaya komunikasi berdasarkan mencerminkan dinamika jabatan yang dijelaskan oleh Altman & Taylor (1973) bahwa proses penetrasi sosial dapat mengalami perubahan hingga peningkatan maupun rangking (*depenetrasi*) bergantung pada tingkat kepercayaan dan konteks sosial yang melingkupi interaksi. Hal ini juga diperkuat oleh (Hidayatulloh & Muyasaroh, 2025) yang menyatakan bahwa komunikasi dalam organisasi berperan penting dalam membangun tanggung jawab, integritas, dan empati melalui interaksi formal maupun informal antar anggota.

Aspek Kepercayaan *(Trust)*

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 17 informan mengenai indikator aspek kepercayaan (*trust*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa, dapat dianalisis bahwa tingkat kepercayaan antaranggota HIMA terbentuk melalui interaksi yang intens, keterbukaan komunikasi, kemampuan menjaga sikap profesional, serta adanya penyesuaian komunikasi berdasarkan posisi dan kedekatan interpersonal. Aspek kepercayaan dalam penelitian ini terlihat dari bagaimana anggota organisasi menentukan kepada siapa mereka dapat terbuka, bagaimana mereka memandang senior maupun junior dalam komunikasi organisasi, serta bagaimana hubungan hierarki memengaruhi rasa nyaman dalam berinteraksi. Mayoritas informan menyatakan bahwa terdapat perbedaan cara berkomunikasi antara teman satu angkatan dengan ketua, senior, atau koordinator organisasi. Komunikasi dengan teman seangkatan cenderung lebih santai, terbuka, bebas bercanda, dan minim rasa canggung. Sebaliknya, ketika berkomunikasi dengan senior atau ketua, anggota cenderung lebih berhati-hati dalam memilih kata, menjaga etika, menggunakan bahasa yang lebih sopan, serta mempertimbangkan konteks formal dan nonformal dalam percakapan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan kepercayaan dalam organisasi dipengaruhi oleh struktur hierarki dan posisi sosial yang ada di dalam organisasi.

Beberapa informan menyebutkan bahwa rasa sungkan, segan, dan takut salah berbicara masih menjadi hambatan ketika berinteraksi dengan senior atau ketua. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan interpersonal antara junior dan senior belum sepenuhnya terbentuk secara setara. Adanya perbedaan jabatan dan usia membuat sebagian anggota merasa perlu menjaga batas komunikasi agar tetap menghormati senioritas dalam organisasi. Namun demikian, rasa sungkan tersebut tidak sepenuhnya menghambat komunikasi karena sebagian besar informan tetap dapat menyampaikan pendapat atau berinteraksi dengan baik selama komunikasi dilakukan secara sopan dan sesuai konteks. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa kepercayaan antaranggota organisasi juga terbentuk melalui keterbukaan dalam membagikan kesulitan dan hambatan selama menjalankan program kerja. Beberapa informan menilai bahwa senior maupun pengurus inti organisasi terkadang terbuka mengenai kesulitan yang mereka alami kepada junior atau anggota divisi, terutama dalam forum evaluasi atau diskusi internal divisi. Keterbukaan tersebut dianggap penting karena dapat membantu anggota memahami kondisi satu sama lain, memperkuat rasa kebersamaan, serta mempermudah kerja sama dalam organisasi.

Namun demikian, sebagian informan juga menilai bahwa tidak semua senior terbuka terhadap junior mengenai permasalahan yang mereka hadapi. Beberapa senior dianggap lebih memilih terlihat kuat di depan anggota atau hanya membagikan kesulitan kepada rekan selevel, seperti sesama pengurus inti atau teman seangkatan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan dalam organisasi bersifat selektif dan dipengaruhi oleh kedekatan interpersonal maupun posisi jabatan. Keterbukaan biasanya lebih mudah terjadi dalam lingkup kecil, seperti antaranggota satu divisi atau antara divisi dengan pengurus inti tertentu, dibandingkan secara menyeluruh dalam organisasi. Aspek kepercayaan juga terlihat dari adanya kesadaran anggota untuk menjaga keseimbangan antara kedekatan interpersonal dan profesionalitas organisasi. Beberapa informan menyampaikan bahwa sebagai pemimpin atau koordinator, mereka terkadang perlu memposisikan diri sebagai teman agar anggota merasa nyaman untuk bercerita, tetapi di sisi lain tetap harus menjaga kewibawaan agar dihormati oleh anggota. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan dalam organisasi tidak hanya dibangun melalui kedekatan emosional, tetapi juga melalui kemampuan menjalankan peran dan tanggung jawab secara profesional.

Selain itu, keterbukaan komunikasi yang didasari rasa percaya dianggap mampu mempermudah koordinasi, meminimalisasi miskomunikasi, serta membantu penyelesaian masalah dalam program kerja. Beberapa informan menyebutkan bahwa forum evaluasi, diskusi divisi, maupun komunikasi santai di luar rapat menjadi sarana penting dalam membangun rasa percaya antaranggota. Ketika anggota merasa dipercaya dan didengarkan, maka mereka cenderung lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat, kesulitan, maupun kritik yang membangun. Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kepercayaan dalam organisasi masih memiliki batas tertentu. Sebagian informan mengaku tidak sepenuhnya terbuka kepada semua anggota karena khawatir terhadap penilaian orang lain, takut terjadi kesalahpahaman, atau merasa bahwa tidak semua masalah perlu dibagikan kepada anggota lain. Dengan demikian, kepercayaan dalam organisasi terbentuk secara bertahap dan lebih kuat pada anggota yang memiliki intensitas interaksi tinggi atau hubungan personal yang lebih dekat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator aspek kepercayaan (*trust*) dalam komunikasi organisasi mahasiswa tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya keterbukaan komunikasi, dukungan antaranggota, serta hubungan interpersonal yang berkembang melalui kerja sama dalam organisasi. Kepercayaan antaranggota dibangun melalui pengalaman bersama, komunikasi yang suportif, dan adanya rasa saling menghargai antarjabatan maupun antarindividu. Namun, faktor senioritas, perbedaan posisi, serta rasa sungkan masih memengaruhi tingkat kenyamanan anggota dalam berkomunikasi secara terbuka. Oleh karena itu, budaya komunikasi yang inklusif, terbuka, dan saling mendukung menjadi penting untuk memperkuat rasa percaya dalam organisasi mahasiswa. Terbentuknya kepercayaan secara bertahap melalui intensitas interaksi dan pengalaman bersama sesuai dengan konsep penetrasi sosial Altman & Taylor (1973), di mana kedalaman hubungan interpersonal berkembang seiring meningkatnya rasa saling percaya. (Albana et al., 2020) menegaskan bahwa rendahnya keterbukaan diri menjadi alasan utama ketika komunikasi hanya berlangsung pada tingkat superfisial dan tidak mencapai kedalaman yang diperlukan untuk menciptakan pemahaman yang selaras. Faktor hierarki yang mempengaruhi kenyamanan berkomunikasi juga sejalan dengan temuan (Nawaf & Sikumbang, 2024) yang menjelaskan bahwa kualitas pola komunikasi dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan keharmonisan struktur organisasi. Lebih jauh lagi, (Fatmawati, 2022) menyatakan bahwa komunikasi yang kurang efektif dapat mengakibatkan salah komunikasi, penyimpangan informasi, serta kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai dinamika penetrasi komunikasi interpersonal pada anggota HIMANISRA dalam pelaksanaan program kerja tahun 2025, dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi interpersonal dalam organisasi mahasiswa berkembang secara bertahap sesuai dengan konsep *Social Penetration Theory* yang dikemukakan oleh Altman & Taylor (1973). Dinamika komunikasi tersebut terlihat melalui lima indikator utama, yaitu keleluasaan (*breadth*), kedalaman (*depth*), keterbukaan diri (*self-disclosure*), timbal balik (*reciprocity*), dan kepercayaan (*trust*).

Pada aspek keleluasaan (*breadth*), anggota organisasi menunjukkan adanya ruang komunikasi yang cukup terbuka dalam membahas berbagai hal yang berkaitan dengan program kerja. Komunikasi tidak hanya berlangsung dalam konteks formal, tetapi juga berkembang melalui interaksi santai yang membantu menciptakan kenyamanan dan kedekatan antaranggota. Selanjutnya, pada aspek kedalaman (*depth*), hubungan komunikasi mulai berkembang menuju hubungan yang lebih personal melalui keberanian anggota dalam menyampaikan kritik, menerima perbedaan pendapat, serta membangun komunikasi yang lebih terbuka dan suportif.

Pada aspek keterbukaan diri (*self-disclosure*), mayoritas anggota organisasi telah memiliki keberanian untuk membagikan tekanan, kelelahan, maupun pengalaman emosional kepada anggota lain yang dianggap dekat dan dapat dipercaya. Keterbukaan diri tersebut berkembang melalui intensitas interaksi, pengalaman kerja bersama, dan dukungan emosional antaranggota. Selanjutnya, aspek timbal balik (*reciprocity*) menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi telah berkembang menjadi hubungan komunikasi dua arah yang memungkinkan anggota saling memberikan dukungan, solusi, serta penyesuaian komunikasi berdasarkan konteks interpersonal dan struktur organisasi.

Pada aspek kepercayaan (*trust*), hubungan interpersonal antaranggota organisasi terbentuk melalui pengalaman bersama, keterbukaan komunikasi, serta adanya rasa saling menghargai antaranggota maupun antarjabatan. Meskipun demikian, faktor senioritas, perbedaan posisi, dan rasa sungkan masih menjadi hambatan dalam keterbukaan komunikasi secara menyeluruh. Namun secara umum, komunikasi interpersonal dalam HIMANISRA telah berkembang menuju hubungan yang lebih terbuka, suportif, dan kolaboratif.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas koordinasi, kolaborasi, serta pembentukan hubungan interpersonal dalam organisasi mahasiswa. Oleh karena itu, budaya komunikasi yang inklusif, terbuka, dan suportif perlu terus dikembangkan agar hubungan interpersonal antaranggota organisasi dapat terjalin secara lebih harmonis dan efektif dalam mendukung keberhasilan program kerja organisasi mahasiswa.

REFERENCES

Albana, F. A., Nurlianysa, A., Fadillah, A. F., & Sumarni, L. (2020). *Analisis Communication Gap dalam Organisasi Kemahasiswaan dari Perspektif Social Penetration Theory (Altman & Taylor) (Marshall Mcluhan). 1*, 1–8.

Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: the development of interpersonal relationships*.

Aulia, F., Dwianggraeni, P. R., & Ishak, A. R. (2023). *Peran Organisasi Mahasiswa dalam Meningkatkan Kemampuan Komunikasi Interpersonal yang Efektif The Role of Student Organizations in Improving Effective Interpersonal Communication Skills*. *3*(July), 141–150. https://doi.org/10.20885/cantrik.vol3.iss2.art5

Fatmawati, I. (2022). *Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi*. *2*(2), 39–55.

Fikriyah, D., & Widyastuti, L. Y. (2023). Kesenjangan Komunikasi Di Dewan Umum Antara 2 Generasi Di Kantor Cabang Bpjamsostek Di Era Ketidakpastian. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, *1*(1), 641–645.

Hariyanti, M., Rengganis, G. D., Ilmalmaula, F., Rahman, F., Abidin, A., & Mu'allimin. (2025). *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Perkuliahan*. *3*, 274–285.

Hidayatulloh, S., & Muyasaroh, S. (2025). Peran Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Karakter Dan Etika Pada Generasi Z Pada Organisasi Ekstrakurikuler Kampus Universitas Yudharta Pasuruan. *Al-Qolamuna …*, *2*(3), 319–330. https://journal.salahuddinal-ayyubi.com/index.php/AQJKPI/article/view/523

Kurniawan, B. A., & Kahija, Y. F. La. (2024). *Pengalaman menjadi presiden mahasiswa studi kualitatif fenomenologi pada presiden mahasiswa perguruan tinggi negeri di jawa tengah*. *13*, 70–77.

Lenaini, I. (2021). *TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL PURPOSIVE DAN*. *6*(1), 33–39.

Nawaf, A., & Sikumbang, A. T. (2024). Pola Komunikasi Organisasi Mahasiswa dan Implementasi Kerja di HMJ UIN Sumatra Utara. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, *5*(2), 749–764. https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/IJHSS

West, R. L., & Turner, L. H. (2024). *Introducing Communication Theory*.