

Analisis Komunikasi Interpersonal Dalam Relasi Mentor – Mentee: Studi Kualitatif Di Provisio Consulting

Stefany Clarosa Boru Hutapea¹, Suryo Dwi Putranto²

Universitas Tarakanita^{1,2}
Komplek Billy & Moon, Pondok Kelapa, Duren Sawit, Jakarta Timur 13450

E-mail : 2020141024 @starki.id¹, suryo.dwiputranto@gmail.com²

Abstract

This study aims to analyze interpersonal communication in the mentor–mentee relationship at Provisio Consulting, a tax consulting firm. It employs a qualitative approach. The main focus of this research is the application of DeVito’s five elements of interpersonal communication: openness, empathy, supportiveness, positiveness, and communication barrier management. Data were collected through interviews with three mentors and three mentees. The findings reveal that mentors tend to use a relaxed yet professional communication style, fostering open and supportive two-way communication. Mentees feel valued, able to express challenges without fear of judgment, and receive guidance that encourages independence and confidence, along with clear direction and motivation to grow. The mentors’ positive attitudes and empathy further enhance the mentees self-confidence. Communication barriers, such as differences in dialect and perception, are successfully managed through a personal and empathetic approach. This research concludes that effective interpersonal communication strengthens the adaptation process of new employees, increases productivity and fosters healthy workplace relationships. It recommends interpersonal communication training for mentors and the reinforcement of an open communication culture at Provisio Consulting to support the success of its mentoring program.

Keywords: Communication Elements, Interpersonal Communication, Mentoring.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi *interpersonal* dalam hubungan mentor – mentee di Provisio Consulting, sebuah perusahaan konsultan pajak. Menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus utama dalam penelitian ini adalah penerapan lima elemen komunikasi *interpersonal* menurut DeVito, keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan pengelolaan hambatan komunikasi. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik wawancara dengan tiga *mentor* dan tiga *mentee*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa cara komunikasi *mentor* cenderung santai namun tetap profesional, menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka dan mendukung. *Mentee* merasa dihargai, mampu menyampaikan kendala tanpa takut dihakimi, dan menerima bimbingan yang mendorong kemandirian serta rasa percaya diri mendapatkan arahan yang jelas, serta motivasi untuk berkembang. Sikap positif dan empati dari *mentor* mendorong rasa percaya diri *mentee*. Hambatan komunikasi seperti perbedaan dialek dan persepsi berhasil dikelola melalui pendekatan personal dan empatik. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memperkuat adaptasi karyawan baru, meningkatkan produktivitas dan membentuk hubungan kerja yang sehat. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan komunikasi *interpersonal* bagi *mentor* dan penguatan budaya komunikasi terbuka di Provisio Consulting untuk mendukung keberhasilan program *mentoring*.

Kata Kunci : Elemen Komunikasi, Komunikasi *Interpersonal*, *Mentoring*.

PENDAHULUAN

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial, yang tidak dapat hidup sendiri dan senantiasa membutuhkan keberadaan orang lain, baik dalam konteks individu, kelompok, maupun masyarakat, sebagai bagian dari proses interaksi sosial yang terjadi setiap hari. Dengan adanya interaksi menjadi syarat terjadinya aktivitas-aktivitas sosial. Semakin sering individu melakukan interaksi dengan orang lain, maka kebutuhan untuk berkomunikasi semakin meningkat, menempatkan komunikasi sebagai pondasi utama dalam menjalin interaksi antar individu. Pentingnya komunikasi tidak hanya terbatas pada komunikasi personal, tetapi juga dalam komunikasi organisasi (Monika & Kusumawardhani, 2024)

Komunikasi dalam organisasi diperlukan untuk menciptakan hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan toleransi untuk mewujudkan tujuan bersama dan kemajuan perusahaan. Komunikasi diperlukan untuk menyatukan persepsi setiap karyawan untuk menerima dan mengolah ide-ide kreatif dari karyawan, terutama komunikasi *interpersonal* (pribadi) antar karyawan (Mindarti et al., 2015). Melalui komunikasi, setiap individu dapat menjalin relasi dengan individu maupun kelompok di sekitarnya.

Komunikasi *interpersonal* merupakan kebutuhan dasar manusia yang memungkinkan pemahaman timbal balik. Komunikasi *interpersonal* adalah bentuk interaksi yang terjadi antara individu, yang bertujuan untuk saling menyampaikan gagasan, pandangan, maupun pemikiran satu sama lain. Komunikasi *interpersonal* dapat dilakukan dengan cara memberikan bantuan kepada orang lain, seperti arahan atau bimbingan, sebab komunikasi *interpersonal* yang efektif akan membuat pesan diterima dan dipahami oleh pengirim pesan sesuai dengan yang dimaksud dan secara sukarela diikuti oleh penerima dan dapat menjelaskan kualitas hubungan antar pemberi pesan dan penerima pesan (Atika & Akbari, 2024). Berdasarkan paparan diatas, komunikasi *interpersonal* dapat disimpulkan bahwa komunikasi *interpersonal* dikatakan efektif apabila terjadi antara dua individu yang memiliki hubungan yang terdefinisi dengan jelas dan bertujuan untuk mempengaruhi atau membentuk pendapat pihak lain. Salah satu contoh penerapan komunikasi *interpersonal* adalah hubungan komunikasi pada tempat kerja yang terjalin melalui *mentoring* agar dua pihak yaitu karyawan manajerial (*mentor*) dan staf (*mentee*). Masih belum banyak studi yang mengkaji bagaimana lima elemen komunikasi interpersonal DeVito (2013) diaplikasikan dalam *mentoring* di perusahaan jasa, khususnya konsultan pajak di Indonesia.

Mentoring di tempat kerja dapat menjadi metode yang efektif untuk mengembangkan keterampilan karyawan, mempercepat proses adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja dan lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan. *Mentoring* merupakan proses pendampingan yang dilakukan oleh *mentor* (seseorang yang memiliki pengetahuan, pengalaman lebih banyak dan masa kerja lebih lama dibandingkan *mentee*) dan *mentee* (seseorang yang memerlukan bimbingan, pengetahuan dan pengalaman). Di sisi lain, *mentee* dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai harapan dan keinginan yang berkaitan dengan pekerjaan. Secara umum *mentoring* dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. *Mentoring* menggunakan metode *knowledge sharing* dengan tujuan untuk mentransfer pengetahuan secara efektif, meningkatkan keterampilan kerja *mentee*, mempercepat proses adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja dan fokus pada tujuan-tujuan yang dibawa oleh organisasi dengan pendekatan *interpersonal*. *Mentoring* menjadi cara yang efektif untuk mengembangkan karyawan, *mentee* akan mendapatkan bimbingan dari *mentor* yang memiliki kompetensi dan latar belakang pengalaman yang selaras dengan konteks. Didukung dengan komunikasi *interpersonal*, *mentoring* akan lebih berjalan efektif dan efisien.

Komunikasi *interpersonal* dalam proses *mentoring* karyawan baru yang baik dapat meningkatkan hubungan yang erat dengan tim, mengurangi konflik, serta berkontribusi dalam peningkatan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan baru yang merasa dipahami dan didengarkan pendapatnya akan lebih termotivasi dalam bekerja, sedangkan karyawan baru yang merasa tidak dipahami dan didengarkan pendapatnya akan menyebabkan konflik atau ketidakpuasan dalam bekerja sehingga akan mengurangi produktivitas kerja. Salah satu perusahaan yang menggunakan metode *mentoring* yaitu Provisio Consulting.

Provisio Consulting adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa perpajakan yang memiliki 71 karyawan yang terdiri dari berbagai macam agama, suku, latar belakang pendidikan, kepribadian, kebangsaan, umur dan status sosial. Dengan adanya keberagaman ini dapat mempengaruhi pola pikir setiap masing-masing individu. Karyawan yang bekerja di Provisio Consulting tidak terlepas dari status karyawan baru dan karyawan lama. Proses penyesuaian karyawan baru ketika bergabung dengan Provisio Consulting diwajibkan untuk dapat menjalin komunikasi dengan setiap karyawan. Komunikasi *interpersonal* antara karyawan manajerial (*mentor*) dengan karyawan baru (*mentee*) sangat diperlukan, agar *mentee* lebih paham terhadap pekerjaan, etos kerja maupun budaya perusahaan. Proses *mentoring* antara *mentor* dan *mentee* ini dapat membantu *mentee* beradaptasi dengan pekerjaannya dan lingkungan di Provisio Consulting. Hal ini terbukti dengan adanya arahan dari *mentor* tentang pekerjaan yang akan dilakukan, sehingga para *mentee* dapat bekerja dengan maksimal. Perusahaan dan mengadakan pertemuan secara berkala untuk mengevaluasi kerja. Tantangan yang dihadapi selama *mentoring* karyawan di Provisio Consulting adalah adanya kendala bahasa, karena karyawan di Provisio Consulting banyak berasal dari berbagai daerah. Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini berfokus pada proses komunikasi *mentoring* antara karyawan *senior* dengan karyawan *junior* di Provisio Consulting yang bergerak dibidang jasa konsultasi perpajakan, sedangkan pada penelitian-penelitian yang sudah ada berfokus pada proses *mentoring* antara guru dan murid yang diajarkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh identifikasi mengenai bagaimana komunikasi *interpersonal* antara *mentor* dan *mentee* di Provisio Consulting. Secara lebih terperinci, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis komunikasi *interpersonal* dalam relasi *mentor* dan *mentee* yang berfokus pada karyawan baru. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pengembangan wawasan penelitian ilmu komunikasi tentang komunikasi *interpersonal* pada proses *mentoring* karyawan. Informasi yang diperoleh pada penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Provisio Consulting untuk dapat membangun komunikasi yang baik antar karyawan, khususnya hubungan antara *mentor* dan *mentee*. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pengembangan wawasan penelitian ilmu komunikasi tentang komunikasi *interpersonal* pada proses *mentoring* karyawan. Informasi yang diperoleh untuk penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau masukan kepada Provisio Consulting.

KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi Interpersonal

Menurut DeVito (2013) komunikasi *interpersonal* adalah interaksi verbal antara dua (atau terkadang lebih dari dua) orang yang saling bergantung dan berhubungan. Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang terhubung dalam beberapa hal, dan akan mencakup apa yang terjadi. Komunikasi *interpersonal* hanya terjadi

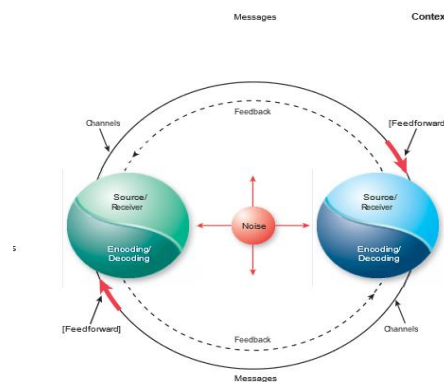
karena adanya interaksi antar manusia. Apa yang dilakukan seseorang akan berdampak pada orang lain, maka dari itu setiap tindakan seseorang akan memiliki konsekuensi bagi orang lain. Menurut (Anggraini & Mihardja, 2022) komunikasi *interpersonal* adalah model komunikasi yang dipandang paling efektif dibandingkan model komunikasi lainnya. Ini terjadi karena model komunikasi *interpersonal* dapat menjangkau informasi secara langsung dan mengetahui respon dari lawan bicara.

Elemen-elemen komunikasi *interpersonal* (DeVito, 2013) diantaranya adalah *Source-Receiver* (sumber-penerima) elemen ini merupakan kemampuan kita untuk berkomunikasi secara efektif (sebagai sumber dan penerima) adalah kompetensi *interpersonal* kita. Kompetensi ini mencakup pengetahuan bahwa dalam konteks tertentu dan dengan pendengar tertentu. Elemen ini setidaknya melibatkan dua orang, dimana masing-masing pihak dapat berperan sebagai sumber (source) yakni membentuk dan mengirimkan pesan kepada penerima (receiver) pesan, *Encoding-Decoding*, encoding mengacu pada tindakan menghasilkan pesan, misalnya berbicara atau menulis. Sedangkan *decoding* adalah kebalikan dari *encoding*, *decoding* mengacu pada tindakan memahami pesan misalnya lewat mendengarkan atau membaca. Istilah *encoding* dan *decoding* ini digunakan untuk menekankan bahwa kedua proses tersebut berlangsung secara simultan dan saling melibatkan antara partisipan. Untuk mewujudkan komunikasi *interpersonal*, pesan-pesan perlu melalui proses pengkodean oleh pengirim dan pemaknaan ulang oleh penerima. Oleh karena itu, proses pengkodean dan pemaknaan ulang pesan menjadi syarat esensial agar komunikasi *interpersonal* dapat berlangsung secara efektif dan bermakna. *Message* (pesan) merupakan sinyal yang berfungsi sebagai rangsangan bagi penerima dan diterima oleh salah satu dari indera manusia atau kombinasi dari beberapa indera manusia. Manusia dapat berkomunikasi secara *interpersonal* melalui isyarat dan sentuhan serta kata-kata dan kalimat. *Noise* (gangguan) merujuk pada berbagai hambatan yang berpotensi mengurangi kejelasan, akurasi, atau efektivitas penyampaian pesan antara komunikator dan komunikan. Dengan demikian, *noise* dapat diartikan sebagai factor-faktor pengganggu yang menjadi penghalang dalam proses komunikasi yang efisien. *Channel* (media) yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang menghubungkan sumber dan penerima. Dalam kondisi tatap muka, kita mengirim dan menerima pesan melalui lima panca indera yang kita miliki. *Feedback* (umpan balik) merupakan informasi yang diterima sebagai bentuk respon terhadap pesan yang telah dikirimkan. Umpan balik atau *feedback* dalam komunikasi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, baik secara verbal melalui kata-kata maupun secara nonverbal melalui ekspresi wajah, gestur, atau Bahasa tubuh. Selain itu, umpan balik juga dapat bersifat positif, yang memperkuat atau mendukung pesan yang disampaikan, maupun bersifat negative yang mengoreksi atau menentang isi pesan. Ragam bentuk umpan balik ini berpesan penting dalam menentukan efektivitas proses komunikasi antarpartisipan. *Context* (konteks) komunikasi berlangsung dalam sebuah konteks atau lingkungan yang mempengaruhi makna dan isi pesan yang ingin disampaikan.

Komunikasi *interpersonal* adalah komunikasi verbal dan interaksi non verbal antara dua (atau terkadang lebih dari dua) orang yang saling bergantung (Khotimah, 2021). Komunikasi *interpersonal* merupakan proses komunikasi yang melibatkan dua orang atau kelompok kecil secara langsung baik secara verbal maupun non verbal sehingga memperoleh umpan balik secara langsung. Di dalam proses komunikasi akan melibatkan etika, etika dalam komunikasi. Demikian pula dalam ranah komunikasi *interpersonal*, setiap pernyataan atau ujaran yang disampaikan tidak hanya memiliki makna literal, tetapi juga mengandung dimensi moral yang mencerminkan pertimbangan mengenai benar dan salah, serta kesesuaian dengan fakta atau ketidakfaktualan suatu informasi. Dengan memahami secara mendalam berbagai

elemen yang membentuk komunikasi *interpersonal*, individu dapat mengembangkan kompetensi dan keterampilan komunikasi mereka, baik dalam konteks hubungan antar pribadi maupun dalam interaksi yang lebih luas di lingkungan sosial dan profesional. Komunikasi *interpersonal* tidak terlepas dari hambatan komunikasi *interpersonal*. Hambatan komunikasi *interpersonal* dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah hambatan fisik, hambatan semantik dan hambatan psikososial. Hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi dengan cara bersikap terbuka terhadap sebuah perbedaan, seperti nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku.

Gambar 1. Model Elemen Komunikasi Interpersonal



Sumber; olahan penulis

DeVito (2013) menyebutkan lima hal yang menandai terjadinya komunikasi *interpersonal* yang efektif yaitu, keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*). Keterbukaan (*openness*) mengacu pada komunikator *interpersonal* yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajak untuk berinteraksi, dan kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur. Empati (*empathy*) merupakan kemampuan untuk merasakan dan memahami apa yang dialami oleh orang lain, termasuk emosi, sikap, serta harapan orang lain. Empati menjadi kunci membangun kedekatan, saling pengertian, dan efektivitas interaksi antar individu. Sikap mendukung (*supportiveness*) adalah sikap yang ditunjukkan dalam hubungan *interpersonal* dalam mendukung sebuah komunikasi *interpersonal* adalah dengan menurunkan kecenderungan bersikap defensif dalam interaksi dapat mencegah munculnya hambatan serta meningkatkan efektivitas proses komunikasi. Sikap positif (*positiveness*) mengacu pada perasaan yang positif dan sikap positif terhadap diri sendiri yang sangat penting agar terjadi interaksi yang efektif. Kesetaraan (*equality*) dalam komunikasi *interpersonal* akan lebih efektif bila suasananya setara, dalam arti bahwa kedua pihak yang terlibat dalam komunikasi memiliki hak dan kedudukan yang setara untuk mengutarakan pendapat ataupun untuk memberikan umpan balik, mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Anggraini (2022) memperoleh hasil bahwa proses komunikasi *interpersonal* selalu berjalan dua arah dan melibatkan timbal balik dari komunikan dan komunikator. Jika ingin memahami komunikasi *interpersonal* antara individu, maka perlu konteks dan kualitas hubungan antara kedua belah pihak, karena hal itu akan mempengaruhi bagaimana kedua individu memahami pesan-pesan yang dikirimkan selama proses komunikasi *interpersonal*. Disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh (Atika & Akbari, 2024) dalam analisis komunikasi *interpersonal* dalam proses kegiatan bimbingan *mentor* untuk meningkatkan citra diri anak remaja panti asuhan memperoleh hasil bahwa komunikasi

interpersonal yang dilakukan secara verbal akan lebih mampu mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain.

Mentoring

Mentoring adalah suatu proses pembelajaran yang berlangsung antara *mentor* dan *mentee* dimana *mentor* berperan dalam mentransfer pengetahuan dengan tujuan membantu *mentee* yang semula bergantung menjadi individu yang mandiri. *Mentoring* Menurut DuBois dan Karcher (2013) *mentoring* merupakan suatu bentuk hubungan yang dilandasi oleh rasa kepercayaan yang terstruktur yang melibatkan individu dimana di dalam prosesnya menawarkan sebuah bimbingan, dukungan dan memberikan semangat kepada individu lainnya yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan karakter peserta *mentoring*. Pelaksanaan *mentoring* terdiri dari dua pelaku utama yaitu *mentor* dan *mentee*. *Mentor* adalah penasihat dalam sebuah perusahaan sedangkan *mentee* adalah peserta *mentoring* atau seseorang yang diberi *mentoring* (Kram & Ragins, 2012).

Mentoring dapat diwujudkan melalui pemberian instruksi, tantangan, serta motivasi yang diberikan secara bertahap dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai tujuan *mentoring* secara optimal. Seorang *mentor* perlu memenuhi kualifikasi atau karakteristik tertentu guna mencapai tujuan dari pelaksanaan *mentoring*, seperti dapat berkomunikasi dengan baik dan mempunyai konsep *mentoring* yang terstruktur. Sedangkan, *mentee* atau seseorang yang sedang mengikuti kegiatan *mentoring* harus memiliki karakteristik adalah mempunyai keinginan untuk belajar, mempunyai keinginan untuk bekerja sama sebagai tim, dapat berkomunikasi dengan baik, mempunyai rasa ingin tahu lebih dan bersikap positif. Dalam lingkup profesionalisme *mentoring* juga dapat didefinisikan sebagai hubungan timbal balik yang seringkali dilakukan oleh karyawan manajerial kepada staf. Seorang *mentor* harus dapat berkomunikasi dengan baik, adanya empati dan mempunyai konsep *mentoring* yang terstruktur. Tujuan utama *mentoring* adalah untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karir *mentee* atau orang yang mengikuti *mentoring* untuk berfokus pada tujuan perusahaan dan budaya perusahaan. Manfaat *mentoring* di lingkungan kerja diantaranya (a) meningkatkan tingkat profesionalisme seseorang, (b) mengembangkan kemampuan karyawan baru dan pengetahuan, (c) meningkatkan motivasi kerja karena merasa didukung oleh Perusahaan, (d) meningkatkan motivasi kerja karena merasa didukung oleh teman kerja, (e) merasa diterima di lingkungan baru.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan untuk memperoleh identifikasi mengenai komunikasi *interpersonal* antara *mentor* dan *mentee* di Provisio Consulting. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik. Analisis tematik merupakan teknik analisis data kualitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan tema melalui data yang peneliti kumpulkan. Tahapan dalam analisis tematik diantaranya (1) mengenali data untuk mendapatkan gambaran umum, (2) membuat kode dengan cara membagi data menjadi potongan-potongan kecil yang relevan, (3) mencari tema, mengelompokkan kode-kode yang serupa dan membentuk tema tema yang lebih luas, (4) menganalisis tema, memahami bagaimana tema tersebut terhubung satu sama lain, (5) membuat laporan, menyusun laporan dan menjelaskan temuan-temuan analisis tematik.

Pendekatan penelitian dilakukan dengan analisis deskriptif dengan metode kualitatif (1) observasi, terlibat, (2) analisa percakapan, (3) analisa wacana, (4) analisa isi dan (5) pengambilan data etnografis. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer diperoleh secara langsung dari sumber subjek penelitian berdasarkan kriteria dan mewawancarai informan secara langsung. Hasil dari wawancara tersebut dianalisis dan dituangkan ke dalam transkrip yang akan dijadikan dokumentasi pendukung pada akhir penelitian. Peneliti melakukan studi kasus dengan landasan teori sebagai acuan ketika peneliti akan menggali suatu hal yang terkait dengan subjek penelitian. Teori komunikasi *interpersonal* merupakan teori utama dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan sebagai kerangka konseptual utama untuk menganalisis hubungan antara *mentor* dan *mentee* dalam konteks kerja di Provisio Consulting.

Subjek penelitian dalam penelitian ini merupakan individu yang tergolong sebagai karyawan baru (*mentee*) dan karyawan manajerial (*mentor*) di Provisio Consulting. Informan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang, yaitu tiga *mentee* dan tiga *mentor*. Peneliti memilih informan tersebut dengan alasan bahwa 3 *mentor* sudah memiliki pengalaman masa kerja lebih dari 10 tahun dan telah melakukan memberikan *mentoring* selama berada di posisi karyawan manajerial di Provisio Consulting, sedangkan 3 *mentee* yang dipilih oleh peneliti karena *mentee* tersebut merupakan karyawan baru yang bergabung di Provisio Consulting dengan periode waktu kurang dari dua belas bulan. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan informan penelitian diantara 71 karyawan Provisio Consulting.

Prosedur etika untuk melakukan wawancara penelitian ini peneliti menjelaskan tujuan penelitian kepada informan, manfaat penelitian, risiko dan hak informan. Informan secara sukarela memberikan informasi kepada peneliti, tidak ada keterpaksaan dalam menyampaikan informasi dan peneliti tidak memberikan paksaan kepada informan apabila informan tidak ingin menyampaikan hal yang menurut informan adalah hal yang sensitif. Peneliti memberikan informan kesempatan untuk bertanya dan peneliti memastikan informan memahami informasi atau pertanyaan yang peneliti berikan. Peneliti wajib menjamin kerahasiaan informasi yang diperoleh dari informan selama proses wawancara. Informan tidak keberatan dengan penggunaan identitas asli informan dalam penelitian ini, sehingga nama informan tidak menggunakan anonimitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Selama proses wawancara kegiatan *mentoring* antara *mentor* dengan *mentee* dalam proses bekerja adalah untuk meningkatkan produktifitas dalam bekerja, mengetahui pola komunikasi *interpersonal* antara *mentor* dan *mentee*, mengetahui hambatan pola komunikasi yang terjadi selama proses *mentoring* dan solusi atas hambatan yang temukan di Provisio Consulting. Maka penelitian ini berfokus pada penelitian yang menggunakan analisis komunikasi *interpersonal* antara *mentor* dan *mentee*. Tahapan ini bertujuan untuk memberikan jawaban atas rumusan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan peneliti, dapat diketahui bahwa komunikasi yang diterapkan oleh *mentor* dalam proses *mentoring* adalah komunikasi yang santai tidak terlalu formal namun tetap sopan dan profesional ketika menyampaikan gagasan, pikiran, arahan. Dalam pengumpulan data ini, peneliti memperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan para *mentor* yaitu Christian Andreas sebagai *Senior Manager*, Sani Lastian sebagai *Manager*, Riza Ardiyanto sebagai Direktur, dan Nadya Safira, Ashilah Seiza dan Agnes Andriyana sebagai *mentee*. Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan responden yang dipilih secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki potensi terbesar untuk memberikan informasi yang relevan dan bermanfaat

bagi tujuan penelitian. Proses *mentoring* di Proviso Consulting biasanya berlangsung selama 2 kali dalam setahun, yaitu setiap enam bulan, setelah *mentee* menjalani proses *mentoring* selama 6 bulan, *mentor* akan melihat kembali apakah *mentee* tersebut memiliki kinerja yang telah sesuai dengan ekspektasi perusahaan atau tidak. Peneliti melakukan wawancara kepada informan *mentee* dan *mentor* dari tanggal 14 sampai dengan 24 April 2025.

Komponen utama dalam komunikasi *interpersonal* adalah *source-receiver*, yaitu individu yang terlibat sebagai pengirim sekaligus penerima pesan. Dalam konteks penelitian ini, terdapat dua factor utama yang berperan sebagai sumber sekaligus penerima informasi dalam proses komunikasi yang berlangsung, dimana sumber informasi yang dimaksud adalah *mentor* dan penerima informasi adalah *mentee*. *Mentor* memiliki peran penting dalam suksesnya proses *mentoring*. *Mentor* bertindak lebih aktif dalam memulai komunikasi pada proses *mentoring*. Hal ini untuk menggali informasi lebih dalam kepada *mentee*. Kemampuan untuk berkomunikasi *mentor* harus secara jelas dan terstruktur. Peneliti mengelompokkan temuan data kedalam lima hal yang menyebabkan terjadinya komunikasi *interpersonal* DeVito (2013) yaitu:

Keterbukaan (*Openness*)

Selama proses *mentoring* antara *mentor* dan *mentee*, ketiga *mentor* yaitu direktur dan *senior manager* memiliki pemahaman yang sama, bahwa sebuah hal yang penting sebagai *mentor* harus memiliki komunikasi yang jelas dan lugas kepada *mentee* agar pesan dapat tersampaikan dengan baik. *mentor* menerima masukan yang diberikan dari *mentee*, sehingga komunikasi dua arah terjadi. Proviso Consulting merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultasi, yang mewajibkan *mentor* harus peka terhadap lingkungan sekitar Sani Lastian menyatakan bahwa "*Berdasarkan pengalaman yang sebelumnya sudah kita sampaikan jadi kalau kita ngomong menerima masukan, iya.. sangat-sangat harus menerima masukan karena kita balik lagi sebagai mentor kita harus peka terhadap lingkungan kita sendiri, jangan sampai sebenarnya ada masalah kecil yang lama-lama dipendam atau tidak tersalurkan yang lama-lama menjadi besar dan justru itu akan membuat berbahaya bagi lingkungan kita. Walaupun nanti akan ada pekerjaan yang menjadi delay*" yang menyebabkan ketika dalam proses *mentoring* terjadinya komunikasi dua arah, *mentee* yang aktif, mau terbuka dan berani menyampaikan pendapatnya. Hambatan maupun kesulitan yang disampaikan *mentee* diterima dengan baik oleh *mentor* dan *mentor* akan memberikan solusi pada setiap hambatan pekerjaan yang dialami *mentee*. Ashilla (*mentee*) merasakan komunikasi antara *mentor* dan *mentee* dilakukan dua arah "*kalau sejujurnya komunikasinya dua arah. Maksudnya kaya tetep ada hal-hal yang aku ungkapkan ke mentor aku, kaya ada beberapa hal yang sebenarnya aku sudah mention di mentoring pertama kali, terus ternyata belum terselesaikan masalahnya, terus aku mention lagi supaya bisa dicari solusinya dan selesai gitu..*" Hal ini sangat diantisipasi agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan seperti kurangnya keterampilan kerja *mentee* sehingga menghambat produktivitas kerja, kesulitan beradaptasi sehingga menghambat kesulitan berkomunikasi dengan rekan kerja dan memiliki rasa tidak percaya diri dalam bekerja.

Selama proses *mentoring*, *mentee* selalu memberikan umpan balik atau *feedback* terhadap apa yang diajarkannya. Sebagai contoh, ketika Christian Andreas (*mentor*) mendapatkan *feedback* dari *mentee* ketika sedang berdiskusi atas suatu kasus *client*, *mentee* selalu aktif untuk menjelaskan kendala-kendalanya dan tidak bersifat pasif, sehingga selama proses *mentoring* Christian Andreas dapat menilai bahwa *mentee* nya pengetahuan atas apa yang dikerjakan dan adanya kemauan dalam memberikan umpan balik. Dalam setiap sesi *mentoring* Christian Andreas menyatakan bahwa "*Kalau gue sebagai mentor selalu di akhir*

sesi mentoring gue akan memberikan feedback dulu nih.. Misalnya gue ngerasa lo (mentee) masih kurang ini, ini, ini. Tolong updatenya hari ini dengan deadlinenya kapan nih, gue pengen liat perubahannya dengan jangka waktu berapa lama. Kemudian gue selalu minta masukan karena buat gue, gue ini manusia. Meskipun gue atasan gue tidak selalu benar”. Temuan ini mendukung gagasan DeVito tentang pentingnya keterbukaan dalam menciptakan komunikasi dua arah, diantaranya mendengarkan dengan perhatian dan menanggapi orang-orang berinteraksi, mengungkapkan keresahan atau masalah diri sendiri apabila diperlukan, komunikasi dengan jelas serta kesediaan untuk mendengarkan. Di sisi lain, keterbukaan komunikasi *interpersonal* dalam proses mentoring di Provisio Consulting mendukung *mentee* untuk meningkatkan sisi *profesionalitasnya*, karena *mentee* memberikan umpan balik atas apa yang ajarkan oleh *mentor* di Provisio Consulting. Baik *mentee* maupun *mentor*, saling menerima masukan agar komunikasi tetap berjalan dengan baik dan tidak menghambat pekerjaan. Tidak ada rasa tinggi hati dari *mentor* yang dalam hal ini adalah sebagai senior sehingga tidak menerima masukan dari *mentee*, melainkan *mentor* menerima saran atau masukan supaya *mentor* dapat mengetahui komunikasi seperti apa yang dapat membantu *mentee* memahami proses pekerjaannya.

Empati (*Empathy*)

Mentor dalam penelitian ini adalah karyawan manajerial (direktur dan *senior manajer*) yang memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang jasa konsultasi perpajakan, hal ini yang menjadi dasar untuk *mentor* melakukan *mentoring* kepada *mentee*. Karena para *mentor* telah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup lama sepanjang masa karir para *mentor* berada di Provisio Consulting. Rasa percaya diri, pengalaman dalam bekerja dan juga empati adalah fondasi utama untuk seorang *mentor* karena dengan adanya tiga hal tersebut membuat *mentor* mampu memahami dan merasakan apa yang *mentee* rasakan tanpa menghakimi. Memiliki rasa percaya diri juga diyakini oleh Riza Ardiyanto sebagai *mentor* di Provisio Consulting ”*semua harus percaya diri, kalau kita (mentor) gak percaya diri buat mentoring, gimana menteenya bisa? mentee pun nanti jadi gak pede dengan diri mereka”.* *mentor* mampu memberikan rasa nyaman selama proses *mentoring* dengan *mentee*, sehingga *mentee* tidak merasa canggung atau kaku dalam mengutarakan kendala-kendala yang dialami selama bekerja maupun diluar pekerjaannya. Menurut Carl Rogers (1980), empati memungkinkan komunikasi yang lebih humanis dan membangun kepercayaan antara *mentor* dan karyawan baru. Temuan ini mendukung gagasan DeVito tentang empati dalam komunikasi interpersonal yang berarti bahwa saling mengerti apa yang dimaksud oleh orang lain dan perasaan orang lain. Berempati berarti terlibat dengan orang lain berarti ikut merasakan bersama mereka, terlibat dalam percakapan dua arah yang setara. Selama proses mentoring yang terjadi di Provisio Consulting antara *mentor* dengan *mentee*, *mentor* memberikan ruang terhadap *mentee* agar mampu menumbuhkan rasa percaya diri dalam hal melaksanakan pekerjaannya, *mentor* memberikan kesempatan kepada *mentee* agar selama proses bekerja *mentee* tidak selalu bergantung kepada *mentor*, disisi lain, *mentor* akan membantu *mentee* jika mengutarakan kendala yang terjadi selama proses mentoring. Empati dalam komunikasi *interpersonal* yang muncul akan membuat *mentor* dan *mentee* dapat berkomunikasi dengan baik.

Dukungan (*Support*)

Dukungan dalam proses *mentoring* adalah seperti pemberian arahan, pemberian dorongan atau motivasi. *Mentor* akan memberikan arahan terlebih dahulu kepada *mentee* sebelum *mentee* melakukan pekerjaannya, hal ini dimaksudkan agar *mentee* lebih memahami terkait lingkungan maupun pekerjaannya di Provisio Consulting, hal ini dapat meminimalisir

resiko negatif yang mungkin akan terjadi. Selama proses *mentoring*, *mentor* menilai bahwa *mentee* mampu memahami arahan dengan baik dan menjadi lebih berkomitmen dalam bekerja. Pemberian motivasi juga sangat penting diberikan dengan tujuan agar para *mentee* percaya diri atas pekerjaannya dan tidak timbul perasaan rendah diri jika terdapat kesalahan pada pekerjaan *mentee*. Disisi lain, *mentee* merasa selama proses *mentoring* di Provisio Consulting, *mentor* selalu memberikan saran yang membangun, tidak menghakimi jika *mentee* lalai dalam bekerja. Hal ini membuat *mentee* menjadi lebih paham dengan deskripsi pekerjaannya, sehingga membuat *mentee* menjadi lebih kreatif karena tidak merasa bekerja dibawah tekanan. Temuan dalam penelitian ini mendukung gagasan DeVito bahwa dukungan antar pelaku komunikasi dapat membuat hubungan yang saling mendukung kemungkinan besar akan berkembang. Komunikasi *interpersonal* yang terjadi di Provisio Consulting selama proses *mentoring* adalah dengan memberikan dukungan, arahan dan saran yang membangun terhadap *mentee* agar *mentee* dapat berkembang dan lebih memahami pekerjaannya sehari-hari.

Sikap Positif

Sikap positif mencerminkan pandangan yang optimis selama proses komunikasi dalam *mentoring* berlangsung. Sikap positif dapat membantu menciptakan suasana yang kondusif untuk para *mentee* berkembang. Dalam proses *mentoring*, *mentor* memberikan nasihat kepada *mentee*, agar mampu untuk melihat nilai atau *value* diri mereka sendiri, tidak rendah diri. *Mentor* mendukung *mentee* mendorong *mentee* untuk menjaga performa kinerja mereka selama bekerja di Provisio Consulting, karyawan manajerial mendukung para *mentee* untuk bisa maju dan berkembang dengan memberikan pandangan yang positif dan optimis kepada *mentee*. *Mentor* menganggap apabila *mentee* dapat secara aktif berinteraksi menjawab atau menyampaikan pendapat apabila terdapat kesalahan atau kelalaian yang disebabkan oleh *mentee* tersebut adalah sebagai salah satu contoh sikap positif dari *mentee*, bahwa *mentee* mau menjelaskan permasalahan dan mau bertanggung jawab pada pekerjaannya. Selama *mentee* menyampaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya, *mentor* tidak akan membiarkan *mentee* kesulitan. *Mentor* akan membantu, namun tidak langsung memberikan solusi. Terkadang *mentor* ingin *mentee* memikirkan solusinya terlebih dahulu, baru di diskusikan bersama kemudian. Riza Ardiyanto beranggapan bahwa *mentor* akan membantu *mentee* namun sebelum membantu, *mentor* akan membiarkan *mentee* memikirkan solusinya terlebih dahulu, agar lebih kreatif dan dapat lebih berfikir secara luas "Terkait masalah pekerjaan yang dihadapi biasanya dipancing-pancing dulu, biar mereka cari solusinya. Jadi mereka juga harus berpikir yang lebih luas untuk kerjaan, jadi kaya "gue ga bisa nih, udah gue nanya ke atasan gue ah" ya kalau kaya gitu terus kapan berkembangnya? Jadi kadang dipancing-pancing biar mereka mikir lebih jauh. Oh iya, jadi biar mereka juga gak manja lah ya.." Selama proses *mentoring*, *mentor* membantu *mentee* agar *mentee* dapat merasakan manfaat dari *mentoring* dan tetap termotivasi dalam bekerja sehingga komunikasi *interpersonal* yang terjadi antara *mentor* dan *mentee* menghasilkan komunikasi yang positif dan membuat *mentee* merasa memperoleh dukungan dari perusahaan.

Kendala Komunikasi

Dalam mengelola kendala komunikasi diperlukan kemampuan untuk mengenali hambatan itu sendiri terlebih dahulu. Terdapat berbagai hambatan-hambatan yang *mentor* alami dalam proses *mentoring*, seperti perbedaan dialek, salah persepsi, ketika *mentee* yang tidak memiliki pemikiran yang terbuka (*open minded*) yang tidak melihat bahwa kesalahan dalam bekerja adalah hal wajar dan tidak perlu malu akan hal itu. Selain itu hambatan yang terjadi dalam proses *mentoring* di Provisio Consulting adalah apabila *mentee* bekerja dengan manajer lain (selain *mentor* yang bertanggung jawab atas *mentee* tersebut) dan terdapat sebuah

kesalahan, dimana manajer tersebut ingin memberikan umpan balik dari hasil pekerjaan *mentee*, maka manajer akan berbicara terlebih dahulu kepada *mentor* dari *mentee* tersebut untuk berdiskusi lebih lanjut dan menemukan solusi atas permasalahan yang terjadi. Selama proses *mentoring* berlangsung, *mentee* akan diminta untuk menjelaskan terlebih dahulu permasalahannya dengan manajer lainnya, dan *mentor* akan memberikan saran, motivasi agar *mentee* tidak menjadi kecil hati. Pendekatan kepada *mentee* diperlukan agar *mentee* merasa lebih nyaman dan terbuka.

Diagram Penggunaan Teori Komunikasi dalam Penelitian Ini



Diagram 1. Diagram penggunaan teori komunikasi

Diagram yang terlampir menunjukkan bahwa upaya penggunaan teori komunikasi interpersonal DeVito pada penelitian ini sangat berhubungan antara mentor dan mentee di Provisio Consulting dan berperan signifikan dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan diri mentee secara profesional.

Tabel 1. Analisis Tematik Komunikasi Interpersonal Mentor–Mentee di Provisio Consulting

Tema Utama (Berdasarkan DeVito)	Sub-Tema/Kode	Kutipan Wawancara	Interpretasi
Keterbukaan (Openness)	Komunikasi dua arah	“ <i>Aku ungkapkan ke Mentor aku... ternyata belum selesai, aku mention lagi supaya dicari solusinya...</i> ” (Ashilah, Mentee)	Menunjukkan adanya komunikasi terbuka dan kontinuitas diskusi antar pertemuan.
	Penerimaan kritik	“ <i>Gue selalu minta masukan, karena gue ini manusia. Meskipun gue atasan, gue tidak selalu benar.</i> ”	Mentor bersikap terbuka terhadap feedback dari bawahan.

Tema Utama (Berdasarkan DeVito)	Sub-Tema/Kode	Kutipan Wawancara	Interpretasi
		(Christian Andreas, <i>Mentor</i>)	
Empati	Pemahaman emosional	“ <i>Semua harus percaya diri. Kalau Mentor nggak pede, Mentee-nya juga nanti gak pede.</i> ” (Riza Ardiyanto, <i>Mentor</i>)	Empati ditunjukkan melalui perhatian terhadap kondisi psikologis <i>Mentee</i> .
	Rasa nyaman saat curhat	“ <i>Aku nyaman cerita ke Mentor, nggak takut dihakimi.</i> ” (Agnes, <i>Mentee</i>)	<i>Mentee</i> merasa aman menyampaikan masalah pribadi dan profesional.
Dukungan (Supportiveness)	Motivasi dan dorongan	“ <i>Biasanya dikasih arahan dulu supaya nggak bingung dan nggak salah kerja.</i> ” (Nadya, <i>Mentee</i>)	<i>Mentor</i> berperan sebagai pembimbing aktif dan pendukung kerja.
	Tidak menghakimi	“ <i>Kalau Mentee salah, kita bantu. Tapi bukan langsung kasih jawaban. Biar dia mikir dulu.</i> ” (Riza Ardiyanto, <i>Mentor</i>)	Pendekatan <i>Mentoring</i> yang mendorong kemandirian, bukan sekedar koreksi.
Sikap Positif (Positiveness)	Optimisme dalam kerja	“ <i>Mentor bilang kita harus yakin sama kemampuan kita, jangan minder walau baru.</i> ” (Ashilah, <i>Mentee</i>)	<i>Mentor</i> membangun rasa percaya diri <i>Mentee</i> melalui afirmasi positif.
	Respon terhadap kesalahan	“ <i>Dipancing dulu... biar mereka mikir, biar berkembang. Kalau langsung dikasih tahu terus, kapan majunya?</i> ”	Sikap positif <i>Mentor</i> terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses belajar.
Kendala Komunikasi	Perbedaan dialek	“ <i>Kadang beda logat bikin salah paham, jadi harus dijelaskan lagi.</i> ” (Sani Lastian, <i>Mentor</i>)	Hambatan linguistik mengganggu efektivitas komunikasi antar pihak.

Tema Utama (Berdasarkan DeVito)	Sub-Tema/Kode	Kutipan Wawancara	Interpretasi
	Persepsi tertutup	“Kalau Mentee-nya nggak open-minded, susah kasih masukan.”	Sikap defensif dari Mentee menjadi penghambat proses komunikasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian dan perancangan pada hasil pembahasan sebelumnya mengenai komunikasi *interpersonal* antara *mentor* dan *mentee* dalam proses kerja di Provisio Consulting, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses komunikasi yang terjalin menunjukkan karakteristik yang sesuai dengan lima elemen komunikasi *interpersonal* menurut DeVito, yaitu komunikasi yang teratur dan efektif, antara *mentor* dan *mentee* dapat mengurangi konflik juga kesalahpahaman yang mungkin timbul meskipun *mentor* dan *mentee* berasal dari beragam budaya. Kelima elemen yang digunakan pada penelitian ini, yaitu keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, serta pengelolaan terhadap kendala komunikasi yang memiliki peran penting dalam keberhasilan proses *mentoring* di Provisio Consulting. Mentor menunjukkan keterbukaan terhadap umpan balik, membangun empati dengan memahami kondisi mentee, serta memberikan dukungan melalui arahan dan motivasi yang konsisten.

Provisio Consulting menerapkan suasana *mentoring* yang santai tidak terlalu formal namun tetap sopan dan profesional, hal ini mendorong terbentuknya komunikasi dua arah yang efektif dan terbuka. Keterbukaan antar *mentor* dan *mentee* terhadap masukan serta umpan balik atau *feedback* menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Hal ini, diperkuat oleh adanya empati yang ditunjukkan oleh *mentor* yang mampu membangun rasa saling percaya, mengakibatkan terjalinnya sebuah hubungan profesional yang kuat sehingga membuat suasana kerja yang nyaman, dan meningkatkan pemahaman antara *mentor* dan *mentee* sehingga ekspektasi pekerjaan, serta budaya perusahaan dapat terserap dengan baik oleh *mentee*.

Dukungan dan sikap positif yang diberikan secara konsisten membantu *mentee* memahami tugas dan tanggung jawabnya lebih baik. Sikap positif *mentor* juga berperan dalam membangun kepercayaan diri *mentee* dalam menyampaikan pendapat serta menerima kritik atau saran. Komunikasi *Interpersonal* ini berdampak positif terhadap karyawan baru (*mentee*), terutama dalam proses adaptasi, peningkatan kepercayaan diri, dan pemahaman terhadap tugas dan budaya kerja. *Mentee* merasa dihargai, didengarkan, serta mendapatkan ruang untuk bertumbuh secara profesional. Hambatan komunikasi seperti perbedaan dialek dan persepsi dapat dikelola melalui pendekatan personal dan partisipatif dari mentor sehingga tidak menjadi kendala besar dalam hubungan pekerjaan.

Selama proses *mentoring*, *mentee* memperoleh manfaat selama bekerja di Provisio Consulting, diantaranya *mentor* mendukung penuh *mentee* untuk berkembang, mengetahui kesulitan *mentee* dalam pekerjaannya dan meningkatkan sikap profesional dalam bekerja, *mentor* mendukung *mentee* untuk mampu mengembangkan kemampuan dan pengetahuan selama proses *mentoring* di Provisio Consulting, *mentor* memberikan motivasi, saran positif, dan sikap dukungan terhadap *mentee* secara konsisten selama proses *mentoring* maupun dalam pekerjaan yang dilakukan *mentee*. Komunikasi *interpersonal* yang terjadi antara *mentor* dan

mentee mampu memberikan hasil yang positif dan efektif selama proses *mentoring* di Provisio Consulting baik dari sisi *mentor* maupun *mentee*.

Teori Komunikasi menurut DeVito juga menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif ditandai oleh lima unsur utama yaitu, keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*). Kelima aspek ini menjadi indikator penting dalam menciptakan interaksi personal yang berkualitas. Penelitian ini mengembangkan penggunaan teori DeVito dalam konteks komunikasi interpersonal dan *mentoring* pada perusahaan multikultural yang berbasis jasa.

SARAN

Dari hasil penyajian data pada penelitian ini, sebaiknya perlu adanya saran demi kebaikan semua pihak seperti peneliti, pembaca serta informan untuk mengidentifikasi sebuah masalah atau hambatan kerja di lingkungan kerja. Saran bagi perusahaan Provisio Consulting perlu adanya penyesuaian komunikasi dan pemahaman lebih lanjut terkait berbagai macam dialek agar tidak terjadi kesalahan interpretasi guna mengurangi hambatan komunikasi yang disebabkan oleh perbedaan latar belakang budaya atau dialek, sehingga proses *mentoring* dapat berjalan lebih lancar dan inklusif.

Selain penyesuaian komunikasi antar budaya dan dialek, adapun komunikasi yang suportif dan partisipatif terbukti efektif dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan mempercepat proses adaptasi bagi karyawan baru, saran penulis yang dapat dilakukan selanjutnya adalah keterlibatan divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Development*, untuk mengembangkan pelatihan komunikasi *interpersonal* untuk *mentor* agar proses *onboarding* karyawan baru semakin optimal dan terstandarisasi. Selain itu Provisio Consulting perlu mempertahankan budaya komunikasi yang terbuka (keterbukaan) dan saling mendukung (dukungan) antar karyawan, serta terus mengembangkan program *mentoring* sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas karyawan di Provisio Consulting.

Kemudian, saran bagi peneliti selanjutnya adalah penelitian ini dijadikan dasar untuk kajian lebih lanjut dengan melibatkan sampel yang lebih luas. Selain itu, pada penelitian selanjutnya juga dapat fokus pada analisis mendalam terhadap peran budaya organisasi atau pengaruh gender dan usia dalam efektivitas komunikasi *interpersonal* pada *mentoring*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, C., & Mihardja, E. J. (2022). Pendayagunaan Platform Media Sosial oleh Kementerian Pekerjaan Umum. *Warta ISKI*, 8(1), 83–91. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v8i1.342>
- Atika, A., & Akbari, T. T. (2024). Analisis Komunikasi Interpersonal Dalam Proses Kegiatan Bimbingan Mentor Untuk Meningkatkan Citra Diri Anak Remaja Panti Asuhan. *Jurnal PIKMA: Publikasi Ilmu Komunikasi Media Dan Cinema*, 7(1), 1–23. <https://doi.org/10.24076/pikma.v7i1.1370>
- DeVito, J. A. (2013). Why interpersonal communication? *The Speech Teacher*, 21(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/03634527209377915>

- DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (2013). Handbook of youth mentoring. In *Handbook of Youth Mentoring* (Issue January 2013). <https://doi.org/10.4135/9781412996907>
- Khotimah, I. H. (2021). Komunikasi Verbal Dan Non Verbal Dalam Diklat. *Komunikasi Verbal Dan Non Verbal Dalam Diklat*, 03(02), 406–412.
- Kram, K. E., & Ragins, B. (2012). The Landscape of Mentoring in the 21st Century. In *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* (pp. 659–692). <https://doi.org/10.4135/9781412976619.n27>
- Mindarti, Y., Djaelani, A. K., & Basalamah, M. R. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Karyawan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Karyawan*, 3(1), 1–15.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827>[internal-pdf://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt](http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005)<http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>
- Monika, N. R., & Kusumawardhani, T. (2024). PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. KEIHIN INDONESIA. *INTERPRETASI: Communication & Public Relation*, 3(2), 78–86. <https://doi.org/10.53990/interpretasi.v3i2.248>