

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Komunikasi

Manusia adalah makhluk sosial, dan tindakannya yang pertama dan yang paling penting adalah tindakan sosial. Suatu tindakan untuk saling mempertukarkan pengalaman, saling mengutarakan perasaan atau saling mengekspresikan serta menyetujui sesuatu pendirian atau keyakinan. Oleh karena itu, di dalam tindakan sosial haruslah terdapat elemen-elemen yang umum, yang sama-sama diBaiki dan dipahami oleh sejumlah orang yang merupakan kumpulan masyarakat. Untuk menghubungkan sesama anggota masyarakat maka diperlukan komunikasi (Tinambunan, 2002).

Komunikasi merupakan aktifitas manusia yang sangat penting, bukan hanya dalam kehidupan organisasi, namun dalam kehidupan manusia secara umum. Tiada hari tanpa komunikasi, sepanjang detak jantung masih ada. Bahkan orang yang melakukan meditasipun pada hakekatnya sedang melakukan komunikasi. termasuk orang yang sedang bertapa di suatu tempat yang dianggap keramat.

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektifitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-

proses organisasi lainnya. Komunikasi interpersonal biasanya didefinisikan sebagai komunikasi utama dan menggambarkan peserta yang saling bergantung satu sama lain dan memiliki sejarah bersama. Hal ini dapat melibatkan suatu percakapan atau individu berinteraksi dengan banyak orang dalam masyarakat. Ini membantu kita memahami bagaimana dan mengapa orang berperilaku dan berkomunikasi dengan cara yang berbeda untuk membangun dan menegosiasikan realitas sosial. Sementara komunikasi interpersonal dapat didefinisikan sebagai area studi sendiri, itu juga terjadi dalam konteks lain seperti kelompok dan organisasi (Sarwono, 2009).

Charles H.Cooley (2004) membuat deskripsi sederhana alasan mengapa komunikasi sangat penting *"By communication is here meant the mechanism through which human relations exist and develop all symbol of the mind, together with the means of conveying them through space and preserving them,in time"*. Cooley menggambarkan komunikasi sebagai mekanisme eksistensial manusia untuk berhubungan dengan manusia lain dalam ruang dan waktu yang mereka miliki.

Ilmu komunikasi menurut kamus komunikasi adalah proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap pandangan atau perilaku. (Berasal dari bahasa Latin *"communication"* yang berarti "pergaulan"

“persatuan”, “peran serta”, “kerjasama”, bersumber dari istilah “*communis*” yang berarti “sama makna”. (dalam Effendy, 2008:60)

Jadi antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi harus terdapat kesamaan pengertian, jika tidak terjadi kesamaan makna, maka komunikasi tidak berlangsung dengan baik.

2. Teori Komunikasi

Secara umum istilah teori dalam ilmu sosial mengandung beberapa pengertian, yaitu:

1. Teori adalah abstraksi dan realitas
2. Teori terdiri dari sekumpulan prinsip - prinsip dan definisi - definisi yg secara konseptual mengorganisasikan aspek - aspek dunia empiris secara sistematis
3. Teori terdiri dari asumsi - asumsi, proposisi - proposisi, dan aksioma - aksioma dasar yg saling berkaitan
4. Teori terdiri dari teorema - teorema, yakni generalisasi - generalisasi yg diterima / terbukti secara empiris

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa teori pada dasarnya merupakan "konseptualisasi atau penjelasan logis dan empiris tentang suatu fenomena". Teori memiliki 2 ciri umum, yaitu:

1. Semua teori adalah "abstraksi" mengenai suatu hal. Dengan demikian teori sifatnya terbatas.
2. Semua teori adalah konstruksi ciptaan individual manusia. Oleh sebab itu sifatnya relatif tergantung pada cara pandang si pencipta teori.

Berdasarkan uraian diatas, secara sederhana teori komunikasi pada dasarnya merupakan "Konseptualisasi atau penjelasan logis tentang fenomena peristiwa komunikasi dalam kehidupan manusia".

Menurut Littlejohn, penjelasan dalam teori berdasarkan pada "prinsip keperluan" (*the principle of necessity*), yakni suatu penjelasan yg menerangkan variabel - variabel apa yg kemungkinan di perlukan untuk menghasilkan sesuatu. Selanjutnya Littlejohn menjelaskan bahwa prinsip keperluan ini ada 3 macam: (1) *casual necessity* (keperluan kasual); (2) *practical necessity* (keperluan praktis); (3) *logical necessity* (keperluan logis).

Sifat dan tujuan teori menurut Abraham Kaplan (1964), adalah bukan semata untuk menemukan fakta yg tersembunyi, tetapi juga suatu cara untuk melihat fakta, mengorganisasikan serta merepresentasikan fakta tersebut. Suatu teori harus sesuai dengan dunia ciptaan Tuhan, dalam arti dunia yg sesuai dengan ciri yg dimilikinya sendiri.

Menurut Littlejohn, fungsi teori ada 9, yaitu:

1. Mengorganisasikan dan menyimpulkan pengetahuan tentang suatu hal. Ini berarti bahwa dalam hal mengamati realitas kita tidak boleh melakukannya secara sepotong - sepotong.
2. Memfokuskan, artinya hal - hal atau aspek - aspek dari suatu objek yg diamati harus jelas fokusnya.
3. Menjelaskan, maksudnya adalah bahwa teori harus mampu membuat suatu penjelasan tentang hal yg diamatinya.

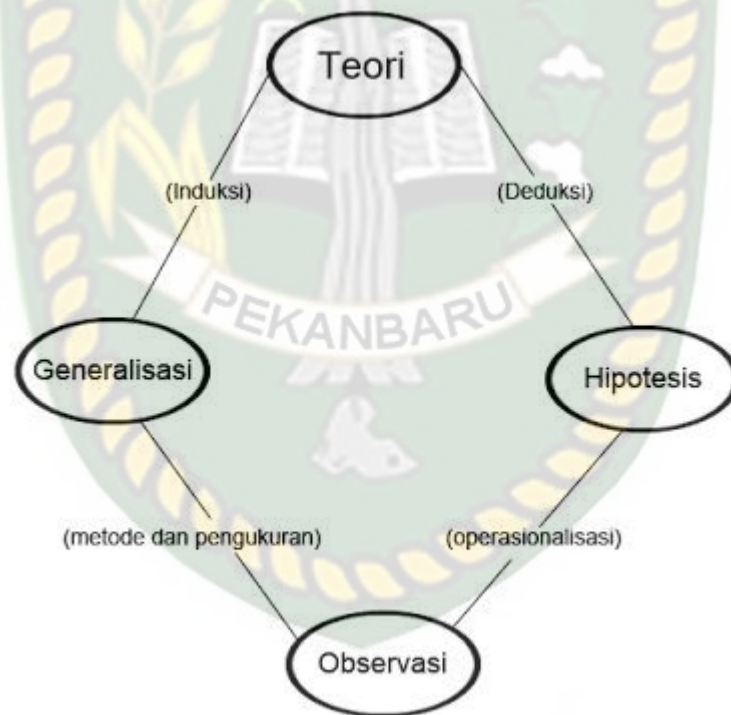
4. Pengamatan, menunjukkan bahwa teori tidak saja menjelaskan tentang apa yg sebaiknya diamati, tetapi juga memberikan petunjuk bagaimana cara mengamatinya.
5. Membuat prediksi, meskipun kejadian yg diamati berlaku pada masa lalu, namun berdasarkan data dan hasil pengamatan ini harus dibuat suatu perkiraan ttentang kapan yg akan terjadi apabila hal - hal yg digambarkan oleh teori juga tercerminkan dalam kehidupan di masa sekarang.
6. Fungsi *heuristic* atau *heurisme*. Aksioma umum menyebutkan bahwa teori yg baik adalah teori yg mampu merangsang penelitian. Ini berarti bahwa teori yg diciptakan dapat merangsang timbulnya upaya - upaya penelitian selanjutnya.
7. Komunikasi, menunjukkan bahwa teori seharusnya tidak menjadi monopoli si penciptanya. Teori harus di publikasiikan, didiskusikan, dan terbuka terhadap kritikan - kritikan.
8. Fungsi kontrol, bersifat normatif. Hal ini dikarenakan bahwa asumsi - asumsi teori dapat kemudian berkembang menjadi norma - norma atau nilai - nilai yg dipegang dalam kehidupan sehari - hari.
9. Fungsi Generatif, fungsi ini sangat menonjol di kalangan pendukung tradisi / aliran pendekatan interperatif dan teori kritis.

Proses pengembangan atau pembentukan teori umumnya mengikuti model pendekatan eksperimental yg lazim dipergunakan dalam ilmu pengetahuan alam. Menurut pendekatan ini, biasa disebut *hypothetico - deductive method* (metode

hipotetis-deduktif), proses pengembangan teori melibatkan empat tahap sebagai berikut:

1. *Developing questions* (mengembangkan pertanyaan).
2. *Forming hypotheses* (menyusun hipotesis).
3. *Testing the hypotheses* (menguji hipotesis).
4. *Formulating theory* (memformulasikan teori).

Proses dari keempat tahap pengembangan teori ini dijelaskan oleh Littlejohn sebagai berikut:



Gambar di atas menunjukkan bahwa pertama, asumsi - asumsi teori dideduksi menjadi hipotesis. Kemudian hipotesis ini dirinci lagi ke dalam konsep - konsep operasional yg dapat dijadikan sebagai patokan untuk pengamatan / observasi. Berdasarkan hasil - hasil temuan pengamatan yg dilakukan melalui

metode dan pengukuran tertentu, kemudian dibuat generalisasi - generalisasi. Dan dari generalisasi - generalisasi ini akhirnya diinduksi menjadi teori. Ada beberapa patokan yg dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi kesahihan teori, yaitu:

1. Cakupan Teoretis (*theoretical scope*). Dengan demikian persoalan pokok di sini adalah apakah suatu teori yg dibangun memiliki prinsip *generality* atau keberlakuan umum.
2. Kesesuaian (*appropriateness*), yakni apakah isi teori sesuai dengan pertanyaan - pertanyaan / permasalahan - permasalahan teoretis yg diteliti.
3. *Heuristic*. Pertanyaannya adalah apakah suatu teori yg dibentuk punya potensi untuk menghasilkan penelitian atau teori - teori lainnya yg berkaitan.
4. Validitas (*validity*) atau konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal mempersoalkan apakah konsep dan penjelasan teori konsisten dengan pengamatan. Konsistensi eksternal mempertanyakan apakah teori yg dibentuk didukung oleh teori - teori lainnya yg telah ada.
5. *Parsimony* (kesederhanaan). Inti pemikirannya adalah bahwa teori yg baik adalah teori yg berisikan penjelasan - penjelasan yg sederhana.

Menurut Littlejohn (1989), secara umum teori - teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok "teori - teori umum" (*general theories*). Kelompok kedua adalah kelompok "teori - teori kontekstual" (*contextual theories*).

3. Karakteristik Komunikasi

Komunikasi dapat ditinjau dari beberapa karakteristik Baik dengan bidang dan permasalahannya. Menurut Effendy (2003:6) komunikasi dapat ditinjau dari komponen, bentuk, sifat, teknik, tujuan, fungsi dan modelnya :

1. *Komponen Komunikasi*

- a) Komunikator (*Communicator*)
- b) Pesan (*Message*)
- c) Media
- d) Komunikan (*Communican*)
- e) Efek (*Effect*)

2. *Bentuk Komunikasi*

- a) Komunikasi Personal (*Interpersonal Communication*)
- b) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)
- c) Komunikasi Massa (*Mass Communication*)
- d) Komunikasi Media (*Medio Communication*)

3. *Sifat Komunikasi*

- a) Tatap muka (*face to face*)
- b) Bermedia (*mediated*)
- c) Verbal
- d) Nonverbal

4. *Teknik Komunikasi*

- a) Komunikasi Informatif (*Informative Communication*)
- b) Komunikasi Persuasif (*Persuasive Communication*)

- c) Komunikasi Instruktif/Koersif (*Instructive/coershe Communication*)
- d) Hubungan Manusiawi (*Human Relations*)

5. Tujuan Komunikasi

- a) Perubahan sikap (*Attitude Change*)
- b) Pembaharuan pendapat (*Opinion Change*)
- c) Perubahan perilaku (*Behavior Change*)
- d) Perubahan sosial (*Social Change*)

6. Fungsi komunikasi

- a) Menyampaikan informasi (*to inform*)
- b) Mendidik (*to educate*)
- c) Menghibur (*to entertain*)
- d) Mempengaruhi (*to influence*)

7. Model Komunikasi

- a) Komunikasi satu tahap (*One step flow communication*)
- b) Komunikasi dua tahap (*Two step flow communication*)
- c) Komunikasi multi tahap (*Multi step flow communication*)

Berdasarkan karakteristik komunikasi tersebut diatas maka komunikasi dapat dikelompokkan atas beberapa bagian Baik dengan permasalahannya.

4. Fungsi Komunikasi

Komunikasi sebagai ilmu, seni dan lapangan kerja memiliki fungsi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Fungsi tersebut sebagaimana telah di jelaskan Sean MacBride, Ketua komisi masalah-masalah komunikasi UNESCO dalam (Cangara, 2003:63-64), yaitu:

- a. *Informasi*, yakni kegiatan untuk rnengumpulkan, menyimpan data, fakta dan pesan, opini dan komentar, sehingga orang bisa mengetahui keadaan yang terjadi di luar dirinya, apakah itu dalam lingkungan daerah, nasional atau internasional.
- b. *Sosialisasi*, yakni menyediakan dan mengajarkan ilmu pengetahuan bagaimana orang bersikap Baik nilai-nilai yang ada, serta bertindak sebagai anggota masyarakat secara efektif.
- c. *Motivasi*, yakni mendorong orang untuk mengikuti kemajua orang lain melalui apa yang mereka baca, lihat, dan mereka dengar lewat media massa.
- d. *Bahan Diskusi*, menyediakan informasi sebagai bahan -diskusi untuk mencapai perBaikan dalam hal perbedaan pendapat mengenai hal-hal yang menyangkut orang banyak.
- e. *Pendidikan*, pengalihan ilmu pengetahuan dapat mendorong perkembangan intelektual, pembentukan watak, serta membentuk keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
- f. *Memajukan Kebudayaan*, maksudnya adalah media massa menyebarluaskan hasil-hasil kebudayaan melalui pertukaran program siaran radio dan televisi, ataukah bahan tercetak seperti buku dan penerbitan-penerbitan lainnya. Pertukaran ini akan memungkinkan peningkatan daya kreativitas guna memajukan kebudayaan nasional masing-masing negara, serta mempertinggi kerjasama hubungan antarnegara.
- g. *Hiburan*, media massa juga difiingsikan sebagai alat hiburan dalam rumah tangga. Sifat estetika yang dituangkan dalam bentuk lagu, lirik dan bunyi maupun gam bar

dan bahasa, membawa orang pada situasi menikmati hiburan seperti halnya kebutuhan pokok lainnya.

- h. *Integrasi*, menyediakan bagi bangsa, kelompok, dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang mereka perlukan agar dapat saling kenal dan mengerti serta menghargai kondisi pandangan dan keinginan orang lain.

Berdasarkan fungsi komunikasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi, maupun dalam kehidupan sehari-hari. Setiap tindakan yang dilakukan atau adanya informasi penting yang hendak disampaikan pastilah selalu mengikutsertakan komunikasi sebagai sarannya.

Komunikasi merupakan dasar dari seluruh interaksi antar manusia. Karena tanpa komunikasi - interaksi antar manusia, baik secara perorangan, kelompok maupun organisasi tidak mungkin terjadi. Sebagian besar interaksi manusia berlangsung dalam situasi komunikasi interpersonal (komunikasi antar pribadi).

5. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menurut Joseph De Vito, dapat diartikan bahwa komunikasi adalah kegiatan interaksi antara dua orang di mana satu sama lain saling berhubungan (*is the communication that takes place between two person who have an established relationships*; 2004: 4).

Sementara menurut Verdeber mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan suatu proses interaksi dan pembagian makna yang terkandung dalam gagasan-gagasan dan perasaan (Alo Liliweri, 1994: 9). Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan di

antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang, dengan berbagai efek dan umpan balik. (Sendjaya; 1994: 115). Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman pesan antara dua orang atau lebih, dengan efek dan *feedback* langsung.

Komunikasi interpersonal juga merupakan suatu pertukaran, yaitu tindakan menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik. Makna, sesuatu yang dipertukarkan dalam proses tersebut. Makna adalah kesamaan pemahaman di antara orang - orang yang berkomunikasi terhadap pesan- pesan yang digunakan dalam proses komunikasi. Komunikasi interpersonal memiliki sifat-sifat (1) bersifat dua arah yang berarti melibatkan dua orang dalam situasi interaksi, ada unsur dialogis dan (2) ditujukan kepada sasaran terbatas dan dikenal. Komunikasi Interpersonal memiliki karakteristik tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Judy C. Person (1983) bahwa “komunikasi interpersonal bersifat transaksional; tindakan pihak-pihak yang berkomunikasi secara serempak dalam menyampaikan dan menerima pesan”. Komunikasi interpersonal merupakan rangkaian tindakan, kejadian dan kegiatan yang terjadi secara terus-menerus. Komunikasi interpersonal bukan sesuatu yang statis tetapi bersifat dinamis. Artinya, segala yang tercakup dalam komunikasi interpersonal selalu dalam keadaan berubah baik pelaku komunikasi, pesan, situasi, maupun lingkungannya. Komunikasi Interpersonal juga menyangkut aspek-aspek isi pesan dan hubungan antar pribadi, melibatkan dengan siapa kita berkomunikasi dan bagaimana hubungan dengan partner.

Dalam komunikasi interpersonal dilakukan pemahaman komunikasi dan hubungan interpersonal dari sudut individu, yang selanjutnya disebut dengan proses

psikologis. Proses psikologis merupakan bagian penting dalam komunikasi interpersonal, karena dalam komunikasi interpersonal individu mencoba menginterpretasikan makna yang menyangkut diri sendiri, diri orang lain dan hubungan yang terjadi. Proses psikologis dapat berpengaruh pada komunikasi dan hubungan interpersonal, karena individu-individu menggunakan sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku.

Dalam komunikasi interpersonal, terjadi komunikasi konvergen. Komunikasi konvergen merupakan proses mencipta dan saling berbagi informasi mengenai realita di antara dua partisipan komunikasi atau lebih agar dapat dicapai saling pengertian dan kesepakatan makna (*meaning*) antara satu dengan yang lain. Komunikasi melibatkan realitas fisik maupun psikologis dalam menanggapi sebuah informasi. Masing-masing pihak akan melakukan *perceiving* (penerimaan), lalu menginterpretasikan informasi tersebut sehingga terjadi *understanding* (pemahaman) dan selanjutnya timbul *believing* (keyakinan) yang menimbulkan *action* atau tindakan. Adanya kesamaan tindakan A & B akan menghasilkan tindakan kolektif.

Menurut Kincaid's Convergence Model, (dalam Cheryl Hamilton, 2008) komunikasi didefinisikan sebagai "*Process in which participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding*". Tujuan utama komunikasi yang bersifat konvergen adalah mendekatkan pengertian masing-masing ke dalam suatu pengertian yang relatif sama antara partisipan yang satu dengan yang lain. Konvergen adalah kecenderungan dua atau lebih individu untuk bergerak menuju satu tujuan.

Konvergensi juga ditentukan oleh intensitas komunikasi di antara pimpinan dan karyawan atau antara atasan dan bawahan. Semakin sering terjadi komunikasi interpersonal akan semakin kuat ke arah kecenderungan konvergensi. Komunikasi yang terakhir dengan konvergensi akan memiliki pengaruh terhadap perilaku bawahan khususnya perilaku karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi terjadinya intensitas konvergensi di mana pimpinan dan karyawan membentuk ke arah saling pengertian maka perbaikan dan kerjasama akan semakin baik.

6. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi merupakan kebutuhan hakiki dalam kehidupan manusia untuk saling tukar menukar informasi. Manusia memerlukan kehidupan sosial, kehidupan bermasyarakat. Fungsi komunikasi interpersonal menurut De Vito (2004:26) yaitu:

1. Mengenal diri dan orang lain
2. Memberi kesempatan membicarakan diri pada orang lain, untuk mendapatkan sudut pandang baru tentang diri, dari orang lain,
3. Mengenal, mengetahui, memahami nilai, sikap dan perilaku orang lain.
4. Menciptakan, memelihara hubunganjadi bermakna
5. Mampu mengubah sikap, kepercayaan, nilai dan perilaku orang lain,
6. Membantu orang lain mengenali dan memecahkan masalah yang dihadapi.

Komunikasi Interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi. Pimpinan dan pegawai diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (*mutual understanding*). Pimpinan harus dapat memfasilitasi komunikasi interpersonal yang efektif. Komunikasi Interpersonal yang efektif adalah adanya kesepakatan informasi serta kualitas

hubungan yang dibangun. Dalam lingkup organisasi diperlukan komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Kedua belah pihak perlu membangun hubungan yang lebih baik karena ketepatan penyampaian informasi ditentukan oleh pengertian, pengaruh sikap, hubungan yang makin baik serta tindakan.

Mengacu pada konsep De Vito (2004:26) tentang Komunikasi Interpersonal yang efektif dari sudut pandang humanistik. Dalam suatu komunikasi yang efektif (jiperlukan adanya keterbukaan, sikap empati, sikap mendukung, sikap positif serta kesetaraan dari pihak-pihak yang berkomunikasi. Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan humanistik menurut De Vito (2004:26), mengandung unsur-unsur sebagai berikut.

a. Keterbukaan

Sikap terbuka (*open-mindedness*) sangat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Pimpinan organisasi seyogyanya dapat memfasilitasi kondisi munculnya keterbukaan. Kondisi keterbukaan dapat diwujudkan bila pimpinan maupun pegawai dapat berinteraksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Terjadi komunikasi secara tatap muka antara pimpinan dan pegawai. Komunikasi tatap muka penting karena pimpinan dapat mengetahui tanggapan dari pegawai secara langsung. Komunikasi tatap muka penting untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang. Pimpinan perlu bersikap tanggap terhadap apa yang disampaikan pegawai agar komunikasi dapat berhasil. Perlu diciptakan suasana dialogis. Keterbukaan mengisyaratkan pimpinan bersedia menerima kritik-

kritik dan saran yang disampaikan pegawai. Dengan sikap bersedia menerima kritik dan saran, berarti pimpinan dapat mengakui perasaan dan pikiran yang dilontarkan oleh pegawai. Pimpinan juga bersedia menyebarkan informasi baru yang menyangkut kegiatan-kegiatan organisasi.

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidak berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya. Harus ada kesediaan membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini pantas. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah milik anda dan anda bertanggung jawab atasnya.

b. Empati

Komunikasi interpersonal yang efektif perlu didukung oleh sikap empati dari pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam komunikasi antara pimpinan dan pegawai perlu ditumbuhkan sikap empati. Kondisi empati dapat terwujud bila pimpinan bersedia memberikan perhatian kepada pegawai dan dapat mengetahui apa yang sedang dialami pegawai berkaitan dengan pekerjaannya. Pimpinan dapat mengenal pegawai, baik keinginan, kemampuan dan pengalamannya sehingga pimpinan dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh

karyawan tersebut. Selain itu, pimpinan dapat menghindari evaluasi, kritik atau inenilai karyawan menurut pandangan dan pendapatnya sendiri serta dapat menyelesaikan konflik-konflik secara damai.

c. Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Sikap *supportif* merupakan sikap yang mengurangi sikap defensif. Sikap ini muncul bila individu tidak dapat menerima, tidak jujur dan tidak empatik. Sikap *defensif* mengakibatkan komunikasi interpersonal menjadi tidak efektif, karena orang yang *defensif* akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi daripada memabami komunikasi. Komunikasi defensif dapat terjadi karena faktor-faktor personal (ketakutan, kecemasan, harga diri yang rendah) atau faktor-faktor situasional yang berupa perilaku komunikasi orang lain.

Dalam komunikasi interpersonal antara pimpinan dan pegawai, sikap mendukung berperan dalam menumbuhkan motivasi dan kegairahan kerja pegawai. Sikap mendukung dapat terwujud dalam organisasi, bila pimpinan bersedia menghargai ide-ide atau pendapat pegawai dan memberikan perhatian yang sungguh-sungguh ketika berkomunikasi dengan pegawai. Sikap mendukung dapat diperlihatkan bersikap *deskriptif* bukan *evaluative*.

d. Sikap Positif

Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Orang yang merasa positif terhadap diri sendiri mengisyaratkan perasaan tersebut kepada orang lain dan merefleksikannya. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi sangat penting untuk interaksi yang efektif.

Sikap positif dapat dijelaskan lebih jauh dengan istilah dorongan. Dorongan merupakan istilah yang berasal dari kosakata umum yang dipandang penting dalam analisis transaksional dan interaksi antara manusia. Dorongan positif dapat berbentuk pujian atau penghargaan. Dorongan positif akan mendukung citra pribadi dan membuat merasa lebih baik.

Sikap positif dalam menunjang komunikasi interpersonal yang efektif antara pimpinan dan pegawai dapat terwujud bila pimpinan dapat berpandangan positif terhadap dirinya sendiri. Pimpinan dapat menunjukkan perasaan senang ketika berkomunikasi dengan pegawai dan dapat memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan pegawai.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Kesetaraan adalah suatu keinginan yang secara eksplisit diungkapkan untuk bekerja sama memecahkan masalah tertentu. Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara di mana adanya pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah sama-sama bernilai, berharga. Masing-masing memiliki sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan juga

menyiratkan adanya sikap memperlakukan orang lain secara demokratis dan horizontal. Dengan adanya persamaan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, maka mereka dapat saling menghargai dan menghormati perbedaan pandangan.

Kesetaraan dapat terwujud bila didukung oleh adanya kerja sama antara pimpinan dan pegawai dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi di dalam pekerjaan. Pimpinan bersedia meminta tanggapan atau saran dari pegawai dan menyadari bahwa para pegawai sama-sama berharga dan bernilai.

7. Fungsi Komunikasi Interpersonal

Fungsi komunikasi dalam suatu organisasi atau lembaga merupakan hal yang paling penting dalam melaksanakan tugas ataupun aktivitas kerja. Dengan komunikasi inilah mampu untuk memabami berbagai permasalahan dan mampu mengembangkan organisasi/lembaga. Menurut Jonhson (1981), Komunikasi antarpribadi sangatlah penting karena mampu menciptakan kebahagiaan manusia, yaitu:

1. Komunikasi antarpribadi membantu perkembangan intelektual dan social seseorang.
2. Identitas atau jati diri seseorang, terbentuk lewat komunikasi dengan orang lain.
3. Memahami relitas disekeliling kita serta menguji kebenaran kesan-kesan dan pengertian yang kita miliki tentang dunia disekitar kita, kita perlu membandiagkannya dengan kesan-kesan dan pengertian orang lain tentang

realitas yang sama.

4. Kesehatan mental kita sebagian besar juga ditentukan oleh kualitas komunikasi atau hubungan kita dengan orang lain, terlebih orang-orang yang merupakan tokoh-tokoh signifikan dalam hidup kita. (Supratiknya, 1995:9).

Dari fungsi komunikasi interpersonal di atas maka dapat diketabui bahwa, komunikasi interpersonal mempunyai fungsi dan kemampuan untuk menciptakan dan mengetahui berbagai hal. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal merupakan hal yang penting dalam suatu lembaga, maka tujuan komunikasi interpersonal ini perlu diperhatikan dengan baik dan serius oleh pimpinan dan bawahan.

8. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Dengan adanya tujuan yang hendak dicapai, maka secara tidak langsung komunikasi mampu mengarahkan dan menciptakan komunikasi yang efektif dalam melaksanakan tugas kerja pegawai dalam suatu lembaga, maka tujuan komunikasi interpersonal perlu diperhatikan dengan serius oleh pimpinan dan bawahan.

Tujuan dari komunikasi antarpribadi yaitu untuk:

1. Mengetahui diri sendiri dan orang lain.
2. Mengetahui dunia luar
3. Menciptakan dan memelihara hubungan yang bermakna
4. Mengubah sikap dan perilaku orang lain
5. Bermain dan mencari hiburan
6. Membantu orang lain

Tujuan-tujuan tersebut dapat dikategorikan dalam 2 perspektif, yaitu:

1. Tujuan yang dilibat sebagai *motivasi atau alasan* mengapa seseorang

terlibat dalam komunikasi antarpribadi.

2. Tujuan-tujuan yang dilihat sebagai *hasil atau efek* dari komunikasi antarpribadi (Sendjaja, 1993: 113).

Dari tujuan komunikasi sebagaimana dijelaskan di atas, maka dapat diketahui bahwa tujuan komunikasi merupakan benar-benar diperhatikan dan penting dalam mengembangkan suatu organisasi yang harus dilakukan oleh anggotanya, sehingga anggota/pimpinan mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka dalam melakukan komunikasi interpersonal ada beberapa hal yang harus diperhatikan sehingga tidak terjadinya kegagalan atau rintangan berkomunikasi selain itu dapat memudahkan untuk mencapai kemajuan dari komunikasi interpersonal, adapun yang perlu diperhatikan antara lain yaitu:

1. Adanya perbedaan antara individu-individu

Setiap individu dilahirkan dengan kemampuan yang berbeda, apakah mereka itu ketika anak-anak maupun remaja, mereka mempunyai majikan dan pengawas bermacam-macam pengaruh atas mereka sehingga perbedaan individu dibedakan dalam:

- a. Perbedaan dalam persepsi
- b. Perbedaan dalam kemampuan mendengarkan
- c. Perbedaan dalam penafsiran (simantik)

2. Adanya rintangan yang ditimbulkan oleh suasana psikologis

Dalam suatu kegiatan-kegiatan sosial suasana pekerjaan individu-individu mempengaruhi baik sikap dan perilaku mereka maupun keefektifan berkomunikasi dalam organisasi.

3. Rintangan dalam mekanika komunikasi

Rintangan ini disebabkan oleh kekurangan-kemudialan atau alat komunikasi yang memadai dan termasuk dalam kelompok ini adalah kurang baiknya perencanaan, kejelasan dan kecakapan membaca situasi (Muhammad, 1995: 183).

Untuk mencapai tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus memperhatikan beberapa hal, sebagaimana dijelaskan diatas. Dengan memperhatikan beberapa hal sebagaimana dijelaskan diatas, maka akan memudalikan pimpinan untuk melakukan komunikasi interpersonal kepada pegawainya.

9. Hambatan Komunikasi Interpersonal

Dalam proses komunikasi tidak lepas dari hambatan baik itu hambatan dari komunikator, komunikan, lingkungan dan sebagainya. Hambatan komunikasi tersebut harus selalu diketahui oleh orang-orang yang melakukan komunikasi sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik/benar. Selain itu hambatan-hambatan yang dapat mengganggu terjadinya komunikasi interpersonal karena berlaku:

- a. Adanya perasaan yang tidak dapat dipercaya
- b. Watak yang tidak menyenangkan, emosi yang tidak stabil

- c. Ketidak samaan yang terlindung dalam sikap kebiasaan dan nilai
- d. Kebosanan
- e. Kata-kata dan perbuatan positif mulai diganti dengan negatif
- f. Saling menyalahkan(Sarwono, 1999: 222).

Dari uraian komunikasi interpersonal yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan secara personal/pribadi kepada orang, dimana komunikasi ini mempunyai fungsi dan tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal merupakan selalu satu bagian dari komunikasi yang efektif dalam memberikan penjelasan, nasehat kepada orang lain.

10. Pengertian Kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (1999:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job descriptionnya*.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (1998:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2001:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja menurut Indrastuti (2008:48), mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya di lihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Menurut Peter Halim dan Yeni Salim pengertian kinerja adalah merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang

telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Jad dapat disimpulkan kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

11. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (1998:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab

itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

12. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut *Kohler* ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Pertama, komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua, komunikasi interaktif, ialah proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara

perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar pegawai, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Banyak ahli komunikasi yang memiliki kesamaan pandangan mengenai hubungan antara proses komunikasi dan kinerja perkantoran. Mereka bersepakat bahwa komunikasi efektif dan tingkat kinerja perkantoran berhubungan secara signifikan. Memperbaiki komunikasi perkantoran berarti memperbaiki kinerja perkantoran. Pandangan tersebut mengisyaratkan diterimanya konsep-konsep sebagai berikut:

- a. Komunikasi merupakan salah satu unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu perkantoran. Ketika perkantoran itu berharap dapat bekerja dalam sebuah manajemen yang efisien, maka di dalamnya mesti dilakukan langkah-langkah komunikasi internal secara terencana.
- b. Komunikasi dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan kemajuan sebuah perkantoran.
- c. Perkantoran yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Senantiasa terjadi

komunikasi, kerjasama, saling koreksi, dan terdapat sistem pembagian tugas antarkomponen tersebut.

Suatu perkantoran dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi. Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka perkantoran tersebut semakin kokoh dan kinerja perkantoran akan meningkat.

Menurut defenisi *Carl I. Hovland* “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan)”.

Salah satu jenis komunikasi yang sangat penting adalah komunikasi interpersonal atau komunikasi yang terjadi secara tatap muka antara beberapa pribadi yang memungkinkan respon verbal maupun nonverbal berlangsung secara langsung. Dalam operasionalnya, komunikasi berlangsung secara timbal balik dan menghasilkan *feed back* secara langsung dalam menanggapi suatu pesan. Komunikasi yang dilakukan dengan dua arah dan *feed back* secara langsung akan sangat memungkinkan untuk terjadinya komunikasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Onong U. Effendy yang mengatakan bahwa, “Efektifitas komunikasi antar pribadi itu ialah karena adanya arus balik langsung”.

Di dalam suatu organisasi khususnya perkantoran, proses komunikasi adalah proses yang pasti dan selalu terjadi. Komunikasi adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Perkantoran yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Suatu perkantoran dikonstruksi dan

dipelihara dengan komunikasi. Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka perkantoran tersebut semakin kokoh dan kinerja perkantoran akan meningkat.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Jadi dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat didukung dari tingkat kinerja pegawai yang sangat dipengaruhi oleh proses komunikasi yang terjadi antar pegawai. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

No	Nama penelitian/ tahun	Judul	Hasil penelitian
1.	Made Dewantara (2013)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antar Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tarumanagara Knowledge Center	Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,751 antara variabel komunikasi interpersonal (x) dan kinerja (y), yang berarti bahwa hubungan menunjukkan korelasi kuat. Dan untuk mencari tingkat pengaruh digunakan analisa regresi linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,707,

			yang berarti terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut juga signifikan pada taraf kepercayaan sebesar 95%, atau komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%.
2.	Sudarto (2013)	Pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi Terhadap kinerja karyawan PT westfalia indonesia	Hasil penelitian yaitu komunikasi interpersonal yang terjadi di perusahaan belum sesuai harapan / keinginan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil estimasi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan
3.	Beny Usman (2014)	Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai pada fakultas ekonomi Universitas PGRI Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Hal ini bisa dilihat dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel ($6,370 > 2,045$). Maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternative (H_a) berarti ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Adapun perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian Made Dewantara, persamaan penelitian ini yaitu sama objek penelitiannya yang sama-sama mengambil objek pada karyawan serta variabel yang sama sedangkan perbedaannya dapat dilihat dari jumlah sampel yang digunakan.
2. Penelitian Sudarto, persamaan penelitian ini yaitu sama-sama mengambil objek karyawan serta variabel yang sama pula tentang komunikasi interpersonal sedangkan perbedaannya dapat diketahui objek penelitian yang lain yaitu jumlah sampel serta variabel yang diteliti juga terdiri dari 2 variabel yaitu variabel motivasi.
3. Penelitian Beny Usman, persamaan penelitian ini yaitu sama objek penelitiannya yang sama-sama mengambil objek pada karyawan serta variabel yang sama sedangkan perbedaannya dapat dilihat dari jumlah sampel yang digunakan.

C. Definisi Operasional

1. Peranan sebagai tugas atau pemberian tugas kepada seseorang atau sekumpulan orang.
2. Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman pesan antara dua orang atau lebih, dengan efek dan *feedback* langsung.
3. Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah

ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job descriptionnya*.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau