

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Dalam kehidupannya manusia sering dipertemukan satu sama lainnya dalam suatu wadah baik formal maupun informal.

Menurut Fayol dan Barnard dalam Thoha (2004:170) komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan di dalam ilmu perilaku organisasi. Komunikasi yang efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu sama dan satu. Peningkatan kinerja yang optimal dan efektif tersebut tidak mungkin terjadi jika tidak ada komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh para Karyawan, menurut Kohler dalam Muhammad (2011:1) komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

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.

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para Karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka

mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Komunikasi sangat penting untuk menjalin hubungan kerja sama antar manusia yang terlibat dalam organisasi dan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi akan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi. Hubungan yang hangat, ramah sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Proses komunikasi yang dilakukan setiap hari berfungsi untuk memupuk dan memelihara hubungan kita dengan lingkungan. Oleh sebab itu, ketrampilan berkomunikasi memiliki arti penting dalam kehidupan organisasi. Bahkan biasa dikatakan, ibarat organisasi adalah tubuh makhluk hidup, maka komunikasi adalah darah yang mengalir dalam tubuh organisasi.

Pelaksanaan komunikasi yang tidak baik dapat mengganggu semua rencana, petunjuk, saran, instruksi, yang mengakibatkan pekerjaan menjadi kacau dan tujuan organisasi tidak tercapai. Komunikasi merupakan masalah penting karena banyaknya pelanggaran yang terjadi disebabkan oleh para pelaku tidak mengetahui bahwa mereka berada di luar jalur ketertiban. Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanaan dan penerapan komunikasi yang efektif yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja Karyawan, sehingga dengan adanya kinerja yang baik pula maka tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut dapat lebih mudah dicapai dengan baik. Apabila terciptanya komunikasi yang baik, maka kinerja Karyawan akan meningkat, sehingga tujuan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan dengan hasil yang diharapkan akan dapat dicapai.

Kinerja Karyawan pada suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan perkembangan suatu Instansi tersebut. Jika kinerja Karyawan baik maka tujuan organisasi akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja Karyawan menurun mengakibatkan pekerjaan menjadi membosankan dan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Setiap Instansi pasti dihadapkan pada berbagai masalah salah satunya masalah kinerja Karyawan. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja Karyawan tentunya harus diperhatikan

adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal.

Komitmen organisasi tersebut merupakan pengikat yang memberikan dorongan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasi. Setiap individu terlibat secara aktif dan bekerjasama dalam berbagai pembuatan keputusan, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja. Adanya kesamaan antara tujuan dan nilai organisasi dengan tujuan individu akan menyebabkan timbulnya penerimaan-penerimaan Karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa kebijakan-kebijakan yang dibuat organisasi merupakan hal yang terbaik bagi dirinya dan organisasi. Hal ini membuat Karyawan merasa dibutuhkan dan diterima sebagai bagian dari organisasi dan selanjutnya mereka merasa wajib untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan, karena adanya keterikatan dengan organisasi.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar Karyawan, 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.

Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi lebih kita kenal dengan istilah komunikasi internal yang meliputi komunikasi vertikal (komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas) dan komunikasi horizontal (komunikasi antara rekan kerja).

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan secara timbal balik. Komunikasi dua arah secara timbal balik dalam organisasi penting sekali, sebab apabila satu arah dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Sedangkan komunikasi horizontal mengalir antar anggota-anggota organisasi yang berada dalam level hirarki yang sama. Komunikasi ini digunakan dalam rangka koordinasi pelaksanaan tugas, saling membagi informasi dan pemecahan masalah-masalah.

Kualitas kinerja Karyawan tidak hanya dilihat dari caranya bekerja, tetapi ketrampilan berkomunikasi juga diperlukan. Oleh karena itu untuk menjalin hubungan komunikasi yang terbuka, jujur, adil, antara pimpinan dan Karyawan akan mendorong Karyawan untuk bekerja dengan senang hati sehingga kinerja Karyawanpun dapat ditingkatkan. Baik buruknya suatu komunikasi akan berpengaruh terhadap hasil kerja Karyawan dan tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja Karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja Karyawan. Kinerja Karyawan merefleksikan bagaimana Karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Mathis dan Jackson mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan Karyawan.

Kinerja Karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan /organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat di dalam Dinas untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja Karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja

seorang Karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Menurut Mathis dan Jackson, kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap Karyawan.

Kinerja perkantoran ialah gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam perkantoran. Dengan demikian ukuran kinerja antara satu orang dengan yang lainnya bisa jadi saling berbeda, oleh karena tugas dan kewenangan jabatannya juga tidak sama.

Namun secara mudah dapat dikatakan bahwa indikator kinerja yang positif adalah sikap, perilaku dan aktivitas yang secara nyata mendukung pelaksanaan program kerja dan pencapaian tujuan perkantoran.

Pada hakikatnya standar kinerja seseorang dalam perkantoran dapat dilihat dari tiga indikator:

1. Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
2. Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersona dengan orang lain dalam perkantoran: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain, dan bagaimana ia mampu bekerja sama dalam sebuah tim untuk men-capai tujuan perkantoran.
3. Tugas etika, ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perkantoran.

Indikator lain yang sangat penting untuk melihat kinerja suatu organisasi yaitu keberhasilan pencapaian target kerja yang telah diprogramkan sebelumnya,

apakah semuanya berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dirancang dan apakah telah memenuhi harapan dan target yang ingin dicapai.

2.1.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal, PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik Karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para Karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian Karyawan, evaluasi Karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Rahmanto mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan criteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis. Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan Karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja Karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan Karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja Karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu

tertentu. Peningkatan kinerja Karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

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:

1. 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.
2. Komunikasi dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan kemajuan sebuah perkantoran.

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.

2.1.2 Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi atau communication berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communicatio* atau *communicae* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Komunikasi merujuk pada suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan yang dianut secara sama.

Beberapa definisi komunikasi :

Theodore M. Newcomb:

“Setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima”

Carl I. Hovland:

“Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan)”

Everett M. Rogers:

“Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”

Harold Lasswell:

Who Says What In Which Channel to Whom With What Effect? Atau Siapa Mengatakan Apa Dengan Saluran Apa Kepada Siapa Dengan Pengaruh Bagaimana?

2.1.3 Konsep dasar komunikasi

Menurut John R. Wenburg dan William W. Wilmot juga Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken setidaknya ada tiga kerangka pemahaman komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Komunikasi dipahami sebagai proses penyampaian pesan searah dari seseorang/ lembaga kepada seseorang/kelompok lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemahaman komunikasi sebagai suatu proses satu arah ini oleh Michael Burgoon disebut sebagai “definisi berorientasi sumber” (*source-oriented definition*).

2. Komunikasi sebagai interaksi

Komunikasi dipahami sebagai proses aksi-reaksi, sebab-akibat, yang arahnya bergantian. Komunikasi interaksi dipandang lebih dinamis daripada komunikasi satu arah. Unsur penting dalam komunikasi interaksi adalah *feedback* (umpan balik).

3. Komunikasi sebagai transaksi

Komunikasi dipahami sebagai kegiatan menafsirkan perilaku orang lain. Ada proses encoding dan decoding pesan verbal maupun nonverbal. Semakin banyak peserta komunikasi maka transaksi yang terjadi akan semakin rumit. Kelebihan konsep ini adalah komunikasi dipahami sebagai konsep yang tidak

membatasi pada komunikasi yang disengaja saja. Pemahaman ini mirip dengan “definisi berorientasi penerima” (*receiver-oriented definition*), yaitu menekankan pada variabel-variabel yang berbeda yaitu penerima dan makna pesan bagi penerima. Penerimaan pesan disini bersifat dua arah.

2.1.4 Elemen-Elemen Komunikasi :

1. *Source* (sumber)

Source atau sumber adalah seseorang yang membuat keputusan untuk berkomunikasi. Sering disebut juga pengirim (*sender*), penyandi (*encoder*), komunikator, pembicara (*speaker*).

2. *The message* (pesan)

Pesan adalah apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal maupun nonverbal yang berisi ide, sikap dan nilai komunikator. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu 1) makna, 2) simbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan 3) bentuk atau organisasi pesan.

3. *The channel* (saluran)

Saluran adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima

4. *The receiver* (penerima)

The receiver atau penerima adalah orang yang menerima pesan. Penerima sering juga disebut sasaran/tujuan (*destination*), komunika (*communicatee*), penyandi-balik (*decoder*) atau khalayak (*audience*), pendengar (*listener*), atau penafsir (*interpreter*).

5. *Barriers* (hambatan)

Hambatan adalah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesalahan pemaknaan pesan yang komunikator sampaikan kepada penerima. Hambatan ini bisa berasal dari perbedaan persepsi, permasalahan bahasa, kurang mendengarkan, perbedaan emosional,

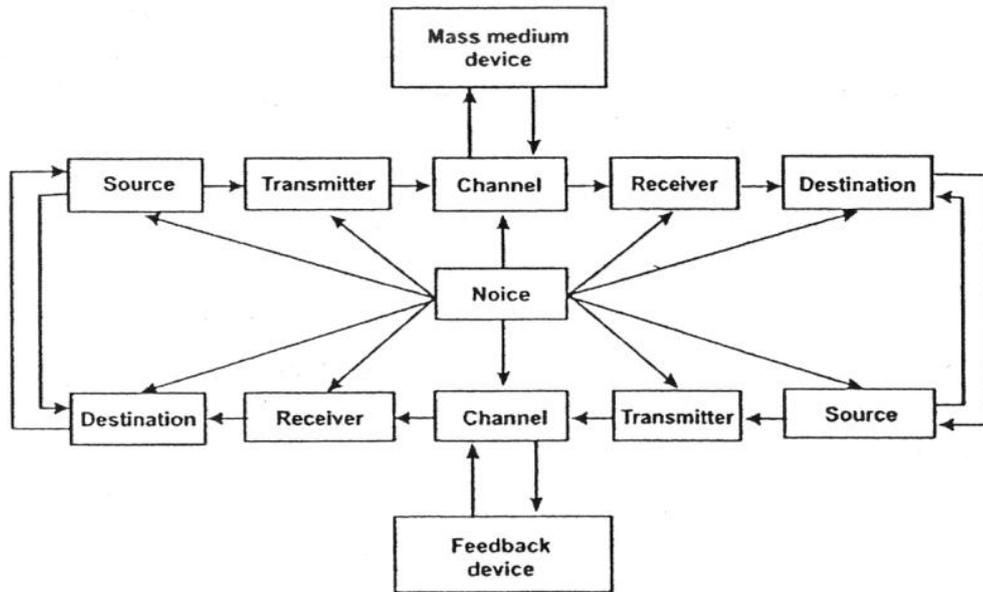
perbedaan latar belakang, dan lain-lain. Beberapa buku menggunakan istilah noise untuk menyebut elemen pengganggu, yang diartikan sebagai gangguan (*disturbance/ interference*) dalam proses komunikasi. *External noise* meliputi latar belakang pembicaraan, lingkungan, dan teknis saluran. Sedangkan *internal noise* meliputi aspek psikologi peserta komunikasi maupun aspek semantik. Misalnya sebuah kata yang mengandung arti ambiguitas.

6. *Feedback*

Feedback adalah reaksi dan respons pendengar atas komunikasi yang komunikator lakukan. *Feedback* bisa dalam bentuk komentar langsung atau tertulis, surat, atau public opinion polling. *Feedback* juga berperan sebagai pengatur (regulator). *Feedback* mengontrol atau mengatur aksi komunikasi kita. *Feedback* negatif misalnya berupa kritikan, atau penolakan. Contohnya, "Bisakah Anda diam?". *Feedback* positif misalnya berupa pujian.

7. *The situation* (situasi)

Situasi adalah salah satu elemen paling penting dalam proses komunikasi pidato (*speech communication*). Situasi atau keadaan selama komunikasi berlangsung berpengaruh terhadap mood pembicara maupun pendengar, saluran/ media yang dipakai, dan feedback audience.



Gambar 2.1

Model gambar komunikasi dari DeFleur

2.1.5 Level komunikasi

1. Komunikasi intrapribadi

Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) adalah komunikasi dengan diri sendiri, baik kita sadari atau tidak. Misalnya berpikir.

2. Komunikasi antarpribadi

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan respon verbal maupun nonverbal berlangsung secara langsung. Bentuk khusus komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang hanya melibatkan dua individu, misalnya suami-istri, dua sejawat, guru-murid. Ciri-ciri komunikasi diadik adalah pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat; pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara langsung dan simultan.

3. Komunikasi kelompok (kecil)

Komunikasi kelompok merujuk pada komunikasi yang dilakukan sekelompok kecil orang (*small-group communication*). Kelompok

sendiri merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, saling mengenal satu sama lain, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Komunikasi antarpribadi berlaku dalam komunikasi kelompok.

4. Komunikasi publik

Komunikasi publik adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu persatu. Komunikasi publik meliputi ceramah, pidato, kuliah, tabligh akbar, dan lain-lain. Ciri-ciri komunikasi publik adalah: berlangsung lebih formal; menuntut persiapan pesan yang cermat, menuntut kemampuan menghadapi sejumlah besar orang; komunikasi cenderung pasif; terjadi di tempat umum yang dihadiri sejumlah orang; merupakan peristiwa yang direncanakan; dan ada orang-orang yang ditunjuk secara khusus melakukan fungsi-fungsi tertentu.

5. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar dari komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, dan komunikasi publik tergantung kebutuhan.

6. Komunikasi massa

Komunikasi massa (*mass communication*) adalah komunikasi yang menggunakan media massa cetak maupun elektronik yang dikelola sebuah lembaga atau orang yang dilembagakan yang ditujukan kepada sejumlah besar orang yang tersebar, anonim, dan heterogen. Pesan-pesannya bersifat umum, disampaikan secara serentak, cepat dan selintas.

2.1.6 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan kepada pihak lain untuk mendapatkan umpan balik, baik secara langsung (face to face) maupun dengan media. (Burgon & Huffner, 2002).

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. (Muhammad, 2005, 158).

Menurut De Vito (1989), komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Effendy, 2003, 30).

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau nonverbal. Komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya (Mulyana, 2000, 73)

Menurut Effendi, pada hakekatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya. Jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya (Sunarto, 2003, 13).

Terdapat definisi lain tentang komunikasi interpersonal, yaitu suatu proses komunikasi yang bersetting pada objek-objek sosial untuk mengetahui pemaknaan suatu stimulus (dalam hal ini: informasi/pesan) (McDavid & Harari)

Fungsi Komunikasi interpersonal sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan respon/ umpan balik. Hal ini sebagai salah satu tanda efektivitas proses komunikasi.
2. Untuk melakukan antisipasi setelah mengevaluasi respon/ umpan balik.
3. Untuk melakukan kontrol terhadap lingkungan sosial, yaitu komunikator dapat melakukan modifikasi perilaku orang lain dengan cara persuasi.

Unsur-Unsur Komunikasi Interpersonal (Burgon & Huffner, 2002):

1. Sensasi, yaitu proses menangkap stimulus (pesan/informasi verbal maupun non verbal). Pada saat berada pada proses sensasi ini maka panca indera manusia sangat dibutuhkan, khususnya mata dan telinga.
2. Persepsi, yaitu proses memberikan makna terhadap informasi yang ditangkap oleh sensasi. Pemberian makna ini melibatkan unsur subyektif. Contohnya, evaluasi komunikasi terhadap proses komunikasi, nyaman tidakkah proses komunikasi dengan orang tersebut.
3. Memori, yaitu proses penyimpanan informasi dan evaluasinya dalam kognitif individu. Kemudian informasi dan evaluasi komunikasi tersebut akan dikeluarkan atau diingat kembali pada suatu saat, baik sadar maupun tidak sadar. Proses pengingatan kembali ini yang disebut sebagai recalling.
4. Berpikir, yaitu proses mengolah dan memanipulasi informasi untuk memenuhi kebutuhan atau menyelesaikan masalah. Proses ini meliputi pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan berfikir kreatif. Setelah mendapatkan evaluasi terhadap proses komunikasi interpersonal maka ada antisipasi terhadap proses komunikasi yang selanjutnya.

Faktor Pendukung Komunikasi :

Secara umum ada beberapa karakteristik yang diduga dapat mendukung tercapainya komunikasi yang efektif.

1. Komunikator

Dalam proses komunikasi, komunikator memegang peran yang sangat penting untuk tercapainya komunikasi efektif. Komunikator se-bagai personal mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap ko-munikan, bukan saja dilihat dari kemampuan dia menyampaikan pesan, namun juga menyangkut berbagai aspek karakteristik komunikator. ^[6]

Beberapa karakteristik komunikator yang efektif, dapat di sebutkan sebagai berikut:

1. Kredibilitas, ialah kewibawaan seorang komunikator di hadapan komunikan.
2. Daya tarik, Hal ini berkenaan dengan keadaan yang menunjukkan penerima melihat komunikator sebagai seorang yang disenangi dalam bentuk peranan

yang memuaskan. Alexis Tan mengemukakan bahwa dimensi daya tarik diukur dengan *similarity* (kesamaan), *familiarity* (keakraban) dan *proximity* (kesukaan).^[7] Satu lagi daya tarik komunikator, yaitu daya tarik fisik (*physical attractiveness*). Artinya, bahwa daya tarik fisik seorang komunikator, memudahkan tercapainya simpati dan perhatian dari komunikan.

3. Kekuasaan, artinya seorang komunikator yang memiliki kekuasaan relatif lebih mudah mempengaruhi bawahannya. Ada rasa sungkan di kalangan bawahan terhadap komunikator yang memiliki wewenang atau kekuasaan.
4. Kemampuan intelektual, ialah tingkat kecakapan, kecerdasan, dan keahlian seorang komunikator.
5. Integritas atau keterpaduan sikap dan perilaku dalam aktivitas perkantoran sehari-hari. Komunikator yang memiliki keterpaduan, kesesuaian antara ucapan dan tindakannya akan lebih disegani oleh komunikan.
6. Kepercayaan, kalau komunikator dipercaya oleh komunikan maka akan lebih mudah menyampaikan pesan dan mempengaruhi sikap orang lain.
7. Kepekaan sosial, yaitu suatu kemampuan komunikator untuk memahami situasi di lingkungan perkantoran.
8. Kematangan tingkat emosional
9. Ialah kemampuan komunikator untuk mengendalikan emosinya, sehingga tetap dapat melaksanakan komunikasi dalam suasana yang menyenangkan di kedua belah pihak.
10. Berorientasi kepada kondisi psikologis komunikan, artinya seorang komunikator perlu memahami kondisi psikologis orang yang diajak bicara.
11. Memiliki lingkup pandangan (*frame of reference*) dan lingkup pengalaman (*field of experience*) tentang diri komunikan. Misalnya bagaimana watak atau kebiasaan, bagaimana tingkat pendidikannya, apa makanan kesukaannya, kapan ulang tahunnya, dan sebagainya. Pengetahuan dan pengalaman tentang hal-hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk berkomunikasi secara bijak.

2. Pesan

Agar supaya komunikasi efektif, maka cara penyampaian pesan atau informasi perlu dirancang secara cermat sesuai dengan karakteristik komunikan maupun keadaan di lingkungan sosial yang bersangkutan. Jalaluddin Rakhmat mengatakan bahwa keberhasilan komunikasi sebagian ditentukan oleh kekuatan pesan. Dengan pesan, seseorang dapat mengendalikan sikap dan perilaku komunikan. Agar proses komunikasi terlaksana secara efektif, maka perlu dipertimbangkan berbagai teknik sebagaimana diuraikan berikut ini. [8]

Pesan satu sisi (*one sided*) ataukah dua sisi (*two sided*). Hal ini berkaitan dengan cara mengorganisasikan pesan. Organisasi pesan satu sisi, ialah suatu cara berkomunikasi dimana komunikator hanya menyampaikan pesan-pesan yang mendukung tujuan komunikasi saja. Sedangkan pesan dua sisi, berarti selain pesan yang bersifat mendukung, disampaikan pulacounter argument, sehingga komunikan diharapkan menganalisis sendiri atas pesan tersebut. Apakah dalam menyampaikan pesan itu diorganisasikan secara satu sisi atau dua sisi, tentulah harus disesuaikan dengan karakteristik

Sedangkan pesan dua sisi, secara teoritis lebih efektif dikarenakan pada karakteristik pola komunikasi sebagai berikut:

- a. Pada awalnya komunikan tidak sepakat dengan komunikator.
- b. Komunikan menyadari argument yang berlawanan sebelum penyajian pesan, atau sewaktu pesan akan disampaikan.
- c. Komunikan memiliki latar pendidikan yang baik (tinggi)
- d. Komunikator menginginkan kejujuran, keterbukaan, serta objektif dalam pesannya dan tidak terlalu menghiraukan hasil komunikasi

Dalam menyampaikan pesan, seorang komunikator tidak perlu terlalu ambisi untuk mencapai hasil segera. Untuk dapat mempengaruhi komunikan secara efektif, penyampaian pesan perlu memperhatikan langkah-langkah:

1. *Attention* (perhatian) Artinya bahwa pesannya harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian dari komunikan.
2. *Need* (kebutuhan) Artinya bahwa komunikator kemudian berusaha meyakinkan komunikan bahwa pesan yang disampaikan itu penting bagi komunikan.

3. *Satisfaction* (pemuasan), dalam hal ini komunikator memberikan bukti bahwa yang disampaikan adalah benar.
4. *Visualization* (visualisasi) komunikator memberikan bukti-bukti lebih konkret sehingga komunikan bisa turut menyaksikan.
5. *Action* (tindakan), komunikator mendorong agar komunikan bertindak positif yaitu melak-sanakan pesan dari komunikator tersebut.

Cara penyampaian pesan memang berpengaruh terhadap keefektifan proses komunikasi. Cara penyampaian yang baik, akan memudahkan komunikan dalam menerima dan memahaminya.

Roger Neugebauer dalam artikelnya "*Communication: A two-way Street*" mengungkapkan beberapa kendala yang sering dialami oleh sebuah organisasi dalam berkomunikasi dua arah, yaitu :

1. *Protectiveness* (Perlindungan).

Pimpinan seringkali tidak memberitahukan informasi tertentu pada Karyawannya atau timnya karena takut akan menyakiti hati Karyawan. Alasan lain adalah bahwa pimpinan menganggap bahwa informasi tersebut harus dilindungi, dan bukan untuk konsumsi Karyawan karena Karyawan tidak akan mungkin mengerti apa yang akan disampaikan. Demikian pula dengan Karyawan, mereka sering tidak menyampaikan informasi tertentu kepada pimpinan untuk melindungi dirinya dari tindakan pemecatan atau peringatan. Mereka takut jika informasi disampaikan maka pimpinan akan marah, lalu mendiskreditkan mereka, memberikan penilaian yang negatif terhadap mereka (sehingga berdampak pada kenaikan gaji yang kecil), atau bahkan yang paling ekstrem adalah memecat mereka.

2. *Defensiveness* (Pertahanan).

Selain menahan informasi, seseorang juga bisa saja tidak mau menerima informasi (menolak untuk mendengar informasi yang disampaikan). Hal ini terjadi jika mereka sudah membentuk emosi negatif terhadap orang yang memberi informasi, mungkin karena orang tersebut telah merendahkan dengan kata-kata yang menyakitkan.

3. *Tendency to evaluate* (Kecenderungan untuk menghakimi).

Jika mendapat informasi dari seseorang mengenai keburukan orang lain, komunikator cenderung mengambil sikap yang mengevaluasi tanpa

mengumpulkan data yang lengkap sebelum berkomunikasi dengan orang yang dibicarakan tersebut.

4. *Narrow perspectives* (Perspektif yang sempit).

Karena jarang meninjau pekerjaan orang lain, atau keluar dari lingkungan pekerjaan sendiri, seseorang seringkali dibatasi pada cara pandangnya sendiri. Ia tidak mencoba melihat dari sudut pandang orang lain. Para Karyawan, seringkali hanya melihat suatu masalah dari sudut pandangnya sendiri (kepentingan individunya semata, tanpa mencoba memahami sebuah situasi dari sudut pandang yang berbeda). Sempitnya perspektif inilah yang sering menyebabkan konflik (tiap orang hanya melihat dari sudut pandang sendiri, dan tidak mencoba memahami orang lain).

5. *Mismatched expectations*.

Peter Drucker mengatakan bahwa pikiran manusia seringkali hanya membatasi informasi yang cocok dengan ekspektasinya. Jika ternyata informasi yang disampaikan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka orang tersebut cenderung tidak termotivasi untuk mendengarkan informasi yang disampaikan. Misalnya: jika dalam rapat-rapat ternyata seringkali tanggapannya tidak diperhatikan, maka Karyawan cenderung enggan menyatakan pendapat, karena ia beranggapan percuma saja menyampaikan pendapat, karena biasanya juga tidak ada follow-up-nya.

6. *Insufficient time*.

Alasan lain adalah keterbatasan waktu untuk menyampaikan informasi secara menyeluruh. Karena kegiatan rutin yang harus diselesaikan dengan segera, seringkali waktu berkomunikasi dilupakan, atau komunikasi dilakukan dengan tergesa. Akibatnya, informasi yang disampaikan kepada orang lain pun tidak lengkap sehingga ada kemungkinan informasi tersebut salah dipahami.

Klasifikasi Komunikasi Interpersonal

Muhammad (2004,159-160) mengembangkan klasifikasi komunikasi interpersonal menjadi interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan dan wawancara.

1. Interaksi intim termasuk komunikasi di antara teman baik, anggota keluarga, dan orang-orang yang sudah mempunyai ikatan emosional yang kuat.
2. Percakapan sosial adalah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana. Tipe komunikasi tatap muka penting bagi pengembangan hubungan informal dalam organisasi. Misalnya dua orang atau lebih bersama-sama dan berbicara tentang perhatian, minat di luar organisasi seperti isu politik, teknologi dan lain sebagainya.
3. Interogasi atau pemeriksaan adalah interaksi antara seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya seorang Karyawan dituduh mengambil barang-barang organisasi maka atasannya akan menginterogasinya untuk mengetahui kebenarannya.
4. Wawancara adalah salah satu bentuk komunikasi interpersonal di mana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Misalnya atasan yang mewawancarai bawahannya untuk mencari informasi mengenai suatu pekerjaannya.

Komunikasi interpersonal mempunyai 6 tujuan., antara lain (Muhammad, 2004,165-168) :

1. Menemukan Diri Sendiri

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila individu terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan individu lain maka individu tersebut belajar banyak tentang diri sendiri maupun orang lain. Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada individu untuk berbicara tentang apa yang disukai, atau mengenai dirinya sendiri. Sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri sendiri dengan orang lain, individu memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku pribadi.

2. Menemukan Dunia Luar

Komunikasi interpersonal menjadikan individu dapat memahami lebih banyak tentang diri sendiri dan orang lain yang berkomunikasi dengannya. Banyak informasi yang seseorang ketahui datang dari komunikasi interpersonal, meskipun banyak jumlah informasi yang datang dari media massa hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau dialami melalui interaksi interpersonal.

3. Membentuk Dan Menjaga Hubungan Yang Penuh Arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak waktu dipergunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain. d. Berubah Sikap dan Tingkah Laku Banyak waktu dipergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Setiap individu boleh memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah.

4. Untuk Bermain dan Kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas pada waktu akhir pekan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan.

5. Untuk Membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional untuk mengarahkan kliennya.

2.1.7 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar Karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi. Pada dasarnya komunikasi di dalam organisasi, terbagi kepada tiga bentuk:

1. Komunikasi vertikal

Bentuk komunikasi ini merupakan bentuk komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya. Artinya komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik.

Fungsi komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, mengenai pelaksanaan kerja bawahan.
- b. Menyampaikan pengarahan doktrinasi, evaluasi, teguran.
- c. Memberikan informasi mengenai tujuan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, insentif.

Seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya, dan memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan, terhadap bawahannya.

Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat, dan seorang pimpinan organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kedua hal tersebut merupakan modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Fungsi komunikasi ke atas digunakan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan.
- b. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.

Bawahan tentulah berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

2. Komunikasi horizontal

Bentuk komunikasi secara mendatar, diantara sesama Karyawan dsbnya. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal.

Fungsi komunikasi horizontal/ke samping digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level yang sama. Komunikasi ini berlangsung dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau melalui pesan tertulis.

3. Komunikasi diagonal

Bentuk komunikasi ini sering disebut juga komunikasi silang. Berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda. Dalam arti pihak yang satu tidak berada pada jalur struktur yang lain.

Fungsi komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Melalui jalur hierarki/tingkatan seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya secara baik, sehingga dapat membangkitkan minat dan gairah kerja disertai komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam penerapannya komunikasi dapat dilakukan secara formal dan informal. Umumnya komunikasi formal ada dalam setiap organisasi dan dapat terjadi antar personal dalam organisasi melalui jalur hirarkhi dengan prinsip pembagian tugas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Komunikasi formal merupakan suatu sistem dimana para anggotanya bekerjasama secara tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Komunikasi formal pada dasarnya berhubungan dengan masalah kedinasan.

Komunikasi informal adalah kebalikan dari komunikasi formal biasanya terjadi dengan spontan sebagai akibat dari adanya persamaan perasaan, kebutuhan, persamaan tugas dan tanggung jawab. Komunikasi informal pada pelaksanaannya tidak terikat oleh waktu, ruang dan tempat, kadang-kadang komunikasi informal lebih berhasil, dan peranannya tidak kalah penting, karena dapat disampaikan setiap saat, asalkan bermanfaat untuk kemajuan organisasi. Namun penyampaianya kurang sistematis, karena pertumbuhan dan penyebarannya tidak teratur. Kadang-kadang seorang pimpinan selalu beranggapan bahwa keberadaan organisasi informal merupakan suatu hal yang janggal, yang merupakan akibat

gagalnya komunikasi formal yang memunculkan ketidakstabilan organisasi formal.

Bentuk komunikasi informal dapat berupa pertemuan yang tidak direncanakan, seperti: bertemu dan ngobrol di kantin pada jam makan siang, di resepsi, atau pertemuan lainnya. Komunikasi informal ini mempunyai hal-hal yang positif, seperti:

1. Bila jalan yang ditempuh melalui komunikasi formal melewati hambatan, dengan terpaksa digunakan komunikasi informal.
2. Dalam suasana konflik dan penuh ketegangan.
3. Sebagai sarana komunikasi.

Dari kedua bentuk komunikasi tersebut di atas, setiap pimpinan harus dapat menempatkan diri agar tidak timbul perasaan suka atau tidak suka. Pimpinan harus mencari dan melaksanakan nilai-nilai positif dari hubungan-hubungan tersebut. Ukuran sukses tidaknya seorang pimpinan terletak pada bagaimana pimpinan memadukan nilai positif yang dihasilkan dari komunikasi formal dan informal.

Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerja sama bisa ditingkatkan, kita perlu bersikap terbuka dan menggantikan sikap dogmatis. Kita perlu juga memiliki sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap saling memahami, menghargai dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan.

2.1.8 Komunikasi Efektif

Menurut Mc. Crosky Larson dan Knapp, komunikasi efektif adalah komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang yang terlibat dalam komunikasi. Saling bertukar informasi, ide, kepercayaan, perasaan dan sikap antara dua orang atau kelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan. Kegiatan dalam kehidupan perkantoran, komunikasi efektif ini menjadi sebuah kebutuhan. Banyak aturan yang harus dilengkapi penjelasan, dimaksudkan agar kesalahpahaman interpretasi dapat dihindarkan. Apabila salah seorang Karyawan kantor merasa belum jelas dengan informasi

yang diterimanya, maka lebih baik meminta penjelasan. Hal ini disebabkan, komunikasi yang tidak efektif di kantor bisa jadi mengakibatkan dampak negatif dan kerugian yang serius. Komunikasi efektif di perkantoran akan sangat membantu peningkatan kinerja dan ketepatan dalam penyelesaian suatu urusan.

Stephen Covey juga menekankan konsep saling tergantung (*interdependency*) untuk menjelaskan hubungan antar manusia. Unsur yang paling penting dalam komunikasi bukan sekadar pada apa yang kita tulis atau kita katakan, tetapi lebih pada karakter kita dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Jika kata-kata atau pun tulisan kita dibangun dari teknik hubungan manusia yang dangkal (etika kepribadian), bukan dari diri kita yang paling dalam (etika karakter), maka orang lain akan melihat atau membaca sikap kita. Jadi syarat utama dalam komunikasi

Menurut Stephen Covey, justru komunikasi merupakan ketrampilan yang paling penting dalam hidup kita. Kita menghabiskan sebagian besar jam di saat kita sadar dan bangun untuk berkomunikasi. Sama halnya dengan pernafasan, komunikasi kita anggap sebagai hal yang otomatis terjadi begitu saja, sehingga kita tidak memiliki kesadaran untuk melakukannya dengan efektif. Kita tidak pernah dengan secara khusus mempelajari bagaimana menulisdengan efektif, bagaimana membaca dengan cepat dan efektif, bagaimana berbicara secara efektif, apalagi bagaimana menjadi pendengar yang baik . Bahkan untuk yang terakhir, yaitu ketrampilan untuk mendengar tidak pernah diajarkan atau kita pelajari dalam proses pembelajaran yang kita lakukan baik di sekolah formal maupun pendidikan informal lainnya. Bahkan menurut Covey, hanya sedikit orang yang pernah mengikuti pelatihan mendengar. Dan sebagian besar pelatihan tersebut adalah teknik Etika Kepribadian, yang terpotong dari dasar karakter dan dasar hubungan yang mutlak vital bagi pemahaman kita terhadap keberadaan orang lain.

Ada beberapa indikator komunikasi efektif, ialah :

1. Pemahaman, ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.
2. Kesenangan, yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah

sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3. Pengaruh pada sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.
4. Hubungan yang makin baik, bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadangkadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.
5. Tindakan, kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian berikutnya :

Novy Wardana (2012), dalam penelitiannya dengan judul : “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Loyalitas Wisatawan di Telaga Sarangan Kabupaten Magetan”. Dalam studi ini terdapat 3 variabel penentu yaitu kepuasan wisatawan, hambatan peralihan dan keluhan wisatawan. Dengan menggunakan metode kualitatif diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa secara serempak ketiga variabel tersebut mempengaruhi terhadap loyalitas wisatawan di Telaga Sarangan Kabupaten Magetan.

Rakhmat Rudiawan (2014), melakukan penelitian dengan judul “Pengelolaan Wisata dan penginapan terhadap kepuasan Wisatawan : Studi kasus Pariwisata Telaga Sarangan Kabupaten Magetan”. Pertunjukan pariwisata, penginapan dan lingkungan sekitar merupakan komponen dengan rating cukup rendah yang menjadi sumber keprihatinan bagi manajer pariwisata di Kabupaten Magetan karena merupakan faktor yang seharusnya berada pada

skala tertinggi. Hal yang sama juga terjadi pada komponen higienis dan bersih yang menerima rating kepuasan terendah dari semua komponen, meskipun peringkat tinggi menurut signifikansi. Ia juga mengamati bahwa pertama kali pengunjung ke Magetan memberikan peringkat sedikit lebih rendah dari pengunjung berulang, dan menunjukkan kurangnya kemauan untuk kunjungan berulang. Penelitian ini menggunakan metode komunikasi personal melalui kuesioner (survei) antara responden/ wisatawan. Alat ukur untuk penilaian kepuasan wisata yang digunakan adalah *sevenpoint* skala Likert, di mana poin menandakan nilai individu mulai dari 1, yang berarti 'sangat puas' sampai 7, yang berarti 'sangat puas', dengan kelas 4 menandakan posisi netral, " tidak puas atau tidak puas

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
Novy Wardana (2012)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Loyalitas Wisatawan di Telaga Sarangan Kabupaten Magetan	Temuan ini dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan pemasaran untuk meningkatkan dan mempertahankan loyalitas wisatawan di	penelitian yang dilakukan menggunakan studi kualitatif, mengutamakan pada objek perusahaan dalam bidang pariwisata dan perbedaan lokasi wisata
Rakhmat Rudiawan (2014)	Pengelolaan Wisata dan penginapan terhadap kepuasan Wisatawan : Studi kasus Pariwisata Telaga Sarangan Kabupaten Magetan	mempengaruhi kepuasan wisatawan yang berkunjung ke daerah tujuan wisata yaitu: masyarakatnya, keramahan dan kepedulian terhadap pelanggan, kualitas makanan dan minuman, harga dan nilai yang diperoleh, pertunjukan pariwisata, penginapan dan lingkungan sekitar.	penelitian yang dilakukan Rakhmat lebih mengutamakan pada objek personal pengelola tempat wisata dan lokasi wisata

2.3. Kerangka Pemikiran

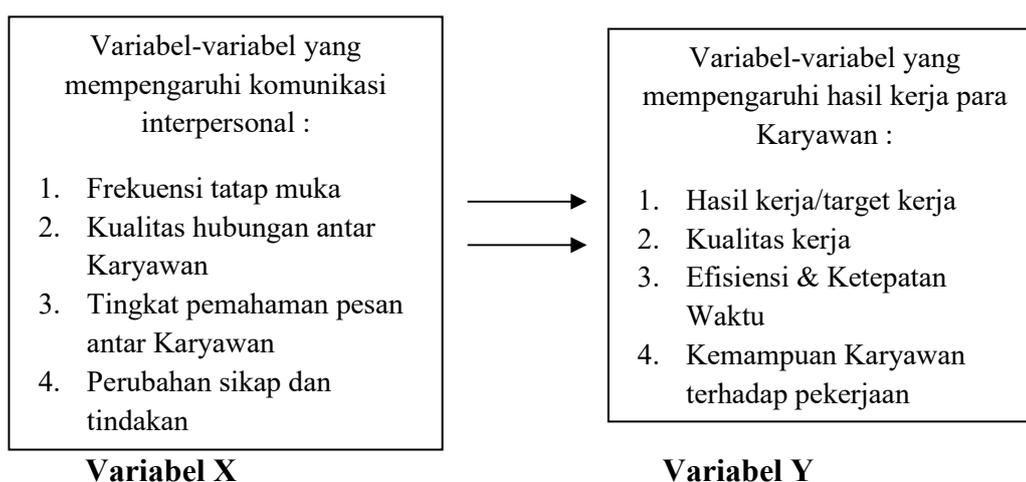
Sikap yang berkaitan dengan variable-variabel komunikasi interpersonal dengan kinerja para Karyawan Dinas terhadap organisasi adalah kepentingan utama untuk bidang perilaku organisasi dan praktek manajemen sumber daya manusia. Sedangkan pembahasan sikap sejauh memiliki implikasi langsung berfokus pada kegiatan internal Karyawan terhadap pekerjaan mereka dan diskusi komitmen organisasi berfokus pada sikap mereka terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini ada kerangka pikir yang dapat digambarkan sebagai berikut. Komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan akan memberikan efek dan akan diterima oleh komunikan/target sasaran yaitu para Karyawan, lalu dengan adanya kegiatan tersebut maka target sasaran diharapkan akan memberikan respon berupa peningkatan kinerja Karyawan.

Bagaimana pengaruh variable-variabel komunikasi interpersonal terhadap kegiatan para Karyawan yang diwakilkan oleh Variabel independen (X) merupakan variabel bebas/variabel Independen yang nantinya akan mempengaruhi variabel dependen yaitu komunikasi interpersonal dan Variabel (Y) adalah variabel dependen atau pengaruh hasil kerja terhadap organisasi.

Gambar 2.2

Kerangka pemikiran pengaruh komunikasi Interpersonal



2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara atau jawaban sementara dari pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah. Berdasarkan uraian dari sejumlah konsep yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan sementara jawaban atas penelitian ini : “Terdapat pengaruh antara variable-variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja para Karyawan. Semakin positif iklim komunikasi interpersonal akan semakin tinggi tingkat kerja atau efektifitas kerja terhadap para Karyawan”

2.5. Definisi Konseptual

2.5.1. Variabel Bebas (*Independen Variabel*)

Yaitu variable yang dapat mempengaruhi variable lainnya. Dalam penelitian ini, variable bebasnya (X) adalah variable yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan antara lain frekuensi tatap muka, kualitas hubungan antar Karyawan, tingkat pemahaman pesan antar Karyawan, perubahan sikap dan tindakan para Karyawan.

2.5.2. Variabel terikat (*Dependen Variabel*)

Yaitu variable yang terpengaruh oleh variable lainnya. Dalam penelitian ini, variabel terikatnya (Y) adalah variabel yang mempengaruhi hasil kerja/target kerja, motivasi kerja, efektifitas kerja dan kerjasama antar Karyawan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Magetan

2.6. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja. Definisi operasional variable penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya.

Tabel 2.2
Definisi operasional penelitian

Variabel X	Definisi	Indikator	Ukuran
Independen : Komunikasi Interpersonal	Suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi tatap muka para Karyawan 2. Kualitas hubungan antar Karyawan 3. Tingkat pemahaman pesan antar Karyawan. 4. Perubahan sikap dan tindakan para Karyawan. 	Interval
Variabel Y	Definisi	Indikator	Ukuran
Dependen : Hasil kinerja	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. hasil kerja/target kerja karyawan 2. Kualitas kerja karyawan. 3. Efisiensi dan ketepatan waktu karyawan. 4. Kemampuan karyawan terhadap pekerjaan. 	Interval