

dan nilai kebermanfaatan bagi bidang akademik yang ilmiah dan dunia sosial yang alamiah. Adapun penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan masalah yang diteliti yaitu:

1. Emma Dienovyna, dkk (2015). Peran Komunikasi Pimpinan Terhadap Bawahan Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima (Studi Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan). Jurusan Ilmu Komunikasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya, Malang.

Gambaran fenomena pada penelitian terdahulu ini tentang pelayanan publik kebanyakan masih dianggap kurang memuaskan, sedangkan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu berhasil menjadi pembeda dari organisasi publik kebanyakan. Beberapa penghargaan yang diterima menunjukkan hasil dari kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan dan menganalisis peran komunikasi pimpinan kepada bawahan dalam meningkatkan pelayanan prima pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari wawancara mendalam dengan informan. Hasil wawancara dianalisis secara deskriptif dan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, sajian data, dan kesimpulan.

Dalam penelitian mengenai Peran Komunikasi Pimpinan Kepada Bawahan Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima pada Badan Pelayanan Perizinan

Terpadu Kota Banjarbaru, digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif ini hanya menggambarkan permasalahan yang ada dalam kaitannya dengan gaya komunikasi kepemimpinan dan peran komunikasi pimpinan kepada bawahan yang diterapkan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru. Penelitian dilakukan pada Badan Pelayanan Perizinan terpadu yang beralamat di Jl. Wijaya Kusuma No. 3 Telp. (0511) 4781711 Fax. (0511) 4781886 Banjarbaru 70711 provinsi Kalimantan Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya komunikasi kepemimpinan menunjukkan tipe yang partisipatif. Peran komunikasi kepemimpinan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Proposisi yang dihasilkan dari hasil pembahasan adalah (1) Interaksi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan dengan menggunakan gaya komunikasi pimpinan partisipatif dalam menyampaikan informasi maupun pesan mampu meningkatkan motivasi bawahan dalam pelayanan publik. (2) Gaya komunikasi pimpinan yang diterapkan kepada bawahan mendapat dukungan penuh didalam organisasi pelayanan publik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. (3) Kemampuan pimpinan dalam mengemban tugas memimpin dan menjalankan organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil wawancara, kajian pustaka dan observasi yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Gaya komunikasi kepemimpinan dengan menggunakan teori empat system Likert maka ditarik kesimpulan bahwa pimpinan menggunakan gaya partisipatif. Dalam hal ini pimpinan mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam

setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pimpinan juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya kepada pimpinan. Perilaku pimpinan kepada bawahan berorientasi pada tugas (*The Job Centered*) juga berorientasi pada bawahan (*The Employee Centered*). Pimpinan akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar sesuai dengan yang diharapkan. Perilaku pimpinan ini mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya. Pimpinan juga berusaha mendorong dan memotivasi pekerjaan bawahan untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan. Pimpinan juga berusaha mendorong bawahan agar meningkatkan pendidikan dan pengalaman dengan mengikutsertakan dalam diklat maupun kunjungan-kunjungan. Kemampuan bawahan juga didukung dengan pemberian motivasi dan pendidikan yang mendukung kinerja mereka (2) Peran komunikasi pimpinan terhadap bawahan dalam meningkatkan pelayanan prima berdasarkan teori Mintzberg berjalan baik dilihat dari dimensi peran interpersonal, informasi, dan peran pengambilan keputusan. Pimpinan menggunakan peran yang diberikan

dengan baik, selalu berusaha mengkomunikasikan masalah dan mencari pemecahan masalah yang ada bersama-sama.

2. Ahmad Khoiron (2015). Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan Dan Staf (Studi Deskriptif Kualitatif Pola Interaksi Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan Dan Staf Sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah). Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Komunikasi yang efektif selain ada timbal balik, ada kesamaan makna, atau informatif namun juga sampai tataran persuasif yaitu orang lain dapat dipengaruhi dengan informasi sehingga timbul keyakinan dalam melakukan suatu perbuatan atau kegiatan. Seperti komunikasi *vertikal* antara pimpinan dan bawahan yang berada di Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah. Pimpinan berinteraksi memotivasi para stafnya dengan tujuan mempengaruhi positif yang sesuai tujuan organisasi yang bertugas sebagai pengawas isi siaran di Indonesia. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf di sekretariat komisi penyiaran Indonesia daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah, merupakan satu-satunya lembaga independen sekretariat ini memiliki fungsi sebagai filterasi isi siaran, agar masyarakat mendapatkan siaran yang sehat. Tentu di dalamnya tidak lepas dari hubungan komunikasi interaksi antara pimpinan maupun bawahan atau staf, di sekretariat terdiri berbagai bidang kasubag seperti kepala kesekretariat kasubag bidang Umum, kasubag bidang Standarisasi & Perizinan, kasubag bidang Komunikasi & Kelembagaan, kasubag bidang Pembinaan dan Pengawasan. Dari kasubag tersebut saling berinteraksi di dalam

menjalankan tugas dan kewajibanya Sehingga peneliti tertarik ingin mengetahui pola komunikasi interpersonal Antara Pimpinan dan staf.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu dengan mendiskriptifkan fenomena yang ada dengan mengetahui pola komunikasi interpersonal. Dalam penelitian ini pengumpulan datanya menggunakan wawancara secara langsung kepada nara sumber yang berkompeten dan memiliki peran penting di dalam sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah. Observasi juga dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui jalanya komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf-stafnya di sekretariat. Dokumentasi kegiatan digunakan sebagai bukti nyata kegiatan pada objek yang di teliti. Studi pustaka juga di gunakan peneleliti sebagai sandaran untuk memperjelas penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti didapat hasil bahwa pimpinan dan staf Sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa untuk menjaga pola komunikasi yang nyaman melakukan aktifitas komunikasi yang diantaranya: 1. Komunikasi Dua Arah 2. Memotifasi Para Staf 3. Kegiatan non formal 4. Pola Komunikasi Kekeluargaan. hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti bahwa pimpinan dan staf dalam menjaga pola komunikasi di sekretariat melakukan aktifitas komunikasi yang diantaranya komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf, memotivasi para staf, kegiatan non formal sebagai kegiatan yang membangun hubungan lebih akrab, pola komunikasi secara kekeluargaan yang diperankan oleh pimpinan terhadap staf.

3. Wahyuni HR. (2014). Pola Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Karyawan. Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Alauddin Makassar.

Membangun Kepuasan Kerja di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. 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. Dalam perusahaan yang mempunyai banyak karyawan harus menggunakan cara yang efektif untuk menghindari salah paham dengan berkomunikasi dengan baik, sesuai dengan struktur dilakukan dalam perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan, penulis ingin mengetahui bagaimana pola dan proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun kepuasan kerja dan faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun kepuasan kerja di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan komunikasi dan dibahas secara deskriptif. Penulis menggunakan teknik purposif sampel untuk memperoleh informan. Data yang digunakan melalui wawancara mendalam, studi pustaka, observasi dan internet searching.

Hasil penelitian menunjukkan pola dan proses komunikasi yang digunakan adalah pola rantai yakni pimpinan yang ingin menyampaikan informasi kepada karyawan tidak langsung ke karyawan tetapi melalui kepala departemen, hal ini

karena perusahaan PT. Semen Tonasa sudah terstruktur. Faktor pendukung dalam membangun kepuasan kerja yaitu adanya komunikasi yang terbuka oleh pimpinan kepada karyawan, fasilitas yang diberikan perusahaan dan gaji yang cukup memuaskan. Adapun faktor hambatannya adalah miscommunication yang biasa terjadi antara pimpinan dan karyawan, hambatan semantik dan hambatan fisik.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu Dalam Pendekatan Kualitatif Tentang Peran Komunikasi Pimpinan Terhadap Bawahan Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima (Studi Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan)

No	Item	Peneliti 1
1	Nama, Tahun, Judul dan Nama Kota	Emma Dienovya, (2015) Tentang Peran Komunikasi Pimpinan Terhadap Bawahan Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima, Malang.
2	Tujuan Penelitian	Tujuan Penelitian ini adalah menganalisis gaya komunikasi kepemimpinan dan menganalisis peran komunikasi pimpinan kepada bawahan dalam meningkatkan pelayanan prima pada Badan Perizinan Terpadu Kota Banjarbaru.
3	Pendekatan Penelitian	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.
4	Teori	Komunikasi Kepemimpinan
5	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan menunjukkan tipe yang partisipatif. Peran komunikasi kepemimpinan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Proposisi yang dihasilkan dari hasil pembahasan adalah (1) Interaksi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan dengan menggunakan gaya komunikasi pimpinan partisipatif dalam menyampaikan informasi maupun pesan mampu meningkatkan motivasi bawahan dalam pelayanan publik (2)

		Gaya komunikasi pimpinan yang diterapkan kepada bawahan mendapat dukungan penuh di dalam organisasi pelayanan public sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (3) kemampuan pimpinan dalam mengemban tugas memimpin dan menjalankan organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan pelayanan public.
6	Perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan	Perbedaan dengan skripsi peneliti adalah dari segi subjek penelitian yang berbeda, serta menggunakan metode pendekatan yang berbeda yaitu menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang komunikasi pemimpin terhadap bawahan.
7	Kritik	Sebaiknya penelitian ini lebih menjelaskan bagaimana respon dari pegawai dan motivasi apa yang didapatkan.

Tabel 2.2

Matriks Penelitian Terdahulu Dalam Pendekatan Kualitatif Tentang Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan Dan Staf (Studi Deskriptif Kualitatif Pola Interaksi Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan Dan Staf Sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah)

No	Item	Peneliti 1
1	Nama, Tahun, Judul dan Nama Kota	Ahmad Khoiron (2015), Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan Dan Staf, Surakarta.
2	Tujuan Penelitian	Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf di sekretariat Komisi

		Penyiaran Indonesia Daerah (KPID).
3	Pendekatan Penelitian	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomena.
4	Teori	Komunikasi Interpersonal.
5	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dan staf Sekretariat Dinas Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Tengah untuk menjaga pola komunikasi yang nyaman melakukan aktifitas komunikasi yang diantaranya : 1. Komunikasi Dua Arah 2. Motivasi para staf 3. Kegiatan non formal 4. Pola Komunikasi Kekeluargaan yang diperankan oleh pimpinan terhadap staf.
6	Perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan	Perbedaan dengan skripsi peneliti adalah dari segi subjek penelitian yang berbeda, serta menggunakan metode pendekatan yang berbeda yaitu menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang komunikasi interpersonal pimpinan terhadap bawahan.
7	Kritik	Sebaiknya penelitian ini lebih menjelaskan bagaimana respon dari pegawai serta hasil apa yang dicapai terutama penelitian tersebut menyangkut dengan penyiaran tayangan di Indonesia.

Tabel 2.3

Matriks Penelitian Terdahulu Dalam Pendekatan Kualitatif Pola Komunikasi Organissai Antara Pimpinna dan Karyawan.

(Membangun Kepuasan Kerja di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep)

No	Item	Peneliti 1
1	Nama, Tahun, Judul dan Nama Kota	Wahyuni HR. (2014), Pola Komunikasi Organissai Antara Pimpinan dan Karyawan, Makassar.
2	Tujuan Penelitian	Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pola dan proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun kepuasan kerja dan factor apa yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses komunikasi organissai antara pimpinan dan karyawan dalam membangun kepuasan kerja di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.
3	Pendekatan Penelitian	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.
4	Teori	Komunikasi Organisasi
5	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan pola dan proses komunikasi yang digunakan adalah pola rantai yakni pimpinan yang ingin menyampaikan informasi kepada karyawan tidak langsung ke karyawan tetapi melalui kepala departemen, hal ini karena perusahaan

		PT. Semen Tonasa sudah terstruktur. Factor pendukung dalam membangun kepuasan kerja yaitu adanya komunikasi yang terbuka oleh pimpinan kepada karyawan, fasilitas yang diberikan perusahaan dan gaji yang cukup memuaskan. Adapun faktor hambatannya adalah miscommunication yang biasa terjadi antara pimpinan dan karyawan, hambatan semantic dan hambatan fisik.
6	Perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan	Perbedaan dengan skripsi peneliti adalah dari segi subjek penelitian yang berbeda, serta menggunakan metode pendekatan yang berbeda yaitu menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang komunikasi antara pimpinan terhadap bawahan.
7	Kritik	Sebaiknya penelitian ini lebih menjelaskan bagaimana respon dari pegawai serta hasil apa yang dicapai dan bagaimana cara mengantisipasi hambatan yang ada.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kerangka Teoretis

2.2.1.1 Definisi Komunikasi Interpersonal

Menurut Wenburg dan Wilmat (1973) memaparkan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di antara dua orang sehingga pesan atau informasi dapat diketahui umpan baliknya dalam interpersonal ini adanya kedekatan sehingga pesan melalui pribadi akan mengarah pada tingkat hubungan yang mana pesan yang disampaikan sampai tataran sikap dan perilaku demikian interaksi yang efektif (Muhammad, 2002:159). Pengertian komunikasi menurut Hoveland (1969:5) adalah keterlibatan antara dua orang atau lebih yang keduanya memiliki tujuan tertentu misalnya penyampaian informasi dalam bentuk percakapan, keduanya saling memiliki kesamaan bahasa disitulah kelangsungan komunikasi terbangun, hal ini menjadi proses dimana dimana pesan yang disampaikan dapat mengubah perilaku individu yang lain (Wiryanto. 2004:6).

Namun demikian dari penjelasan di atas tentang pemimpin menurut Foote Whyte menyebutkan ada 3 faktor yang menentukan seseorang menjadi pemimpin antara lain:

- (a) *Operational leadership*, orang yang paling banyak inisiatif, dapat menarik dan dinamis, menunjukkan pengabdian yang tulus, serta menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam kelompoknya.

- (b) *Popularity*. Orang yang banyak dikenal mempunyai kesempatan yang *lebih* banyak untuk menjadi pemimpin.
- (c) *The assumed representative*. Orang yang dapat mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin.
- (d) Sedangkan menurut Ordway Tead kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi agar mau bekerjasama menuju tujuan yang mereka inginkan guna sebagai kesejahteraan suatu organisasi (Romli, 2011:101).

2.2.1.2 Prinsip-Prinsip Dalam Komunikasi Interpersonal

Menurut Joseph A. DeVito (2013), prinsip-prinsip komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal adalah suatu proses transaksional. Komunikasi interpersonal adalah sebuah proses, atau kejadian yang berkelanjutan, dimana masing-masing elemen saling bergantung satu sama lain. Komunikasi interpersonal secara konstan terus terjadi dan mengalami perubahan. Agar dapat memahami gambaran komunikasi interpersonal sebagai proses transaksional maka model komunikasi transaksional dapat menjadi jawabannya.
2. Komunikasi interpersonal memiliki tujuan. Komunikasi interpersonal memiliki 5 (lima) tujuan, yaitu untuk :
 - belajar komunikasi interpersonal membuat kita dapat belajar memahami orang lain dan dunia secara lebih baik. (baca: Fotografi Jurnalistik)

- membina hubungan komunikasi interpersonal membantu kita untuk berhubungan dengan orang lain.
 - Mempengaruhi melalui komunikasi interpersonal kita dapat mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain.
 - Bermain komunikasi interpersonal dapat berfungsi sebagai kegiatan bermain.
 - Membantu melalui komunikasi interpersonal seorang terapis menggunakan teknik penyembuhan jiwa yang dikenal dengan metode komunikasi terapeutik dalam keperawatan.
3. Komunikasi interpersonal adalah ambigu. Semua pesan-pesan berpotensi ambigu, masing-masing orang akan memberikan makna yang berbeda terhadap pesan yang sama. Terdapat ambiguitas dalam semua hubungan.
 4. Hubungan interpersonal dapat berbentuk simetris atau komplementer. Interaksi interpersonal dapat merangsang pola perilaku yang sama atau berbeda.
 5. Komunikasi interpersonal merujuk pada isi dan hubungan diantara para partisipan. Dalam sistem komunikasi interpersonal, hubungan interpersonal memegang peranan yang sangat penting karena hubungan interpersonal yang baik merupakan penanda bagi komunikasi yang efektif.
 6. Komunikasi interpersonal adalah dapat diberi tanda atau ditandai karenanya setiap orang memisahkan bagian-bagian komunikasi ke dalam stimuli atau rangsangan dan respon terhadap perspektif dasar yang dimiliki oleh masing-masing partisipan.

7. Komunikasi interpersonal tidak dapat dihindari, tidak dapat diulang, dan tidak dapat diubah. Ketika berada dalam sebuah situasi interpersonal, kita tidak dapat tidak berkomunikasi, dan kita tidak dapat mengulang secara tepat sebuah pesan secara spesifik.

Sementara itu, menurut Paul Watzlawick, Janet Beavin, dan Don Jackson, terdapat 5 (lima) prinsip-prinsip komunikasi atau aksioma komunikasi yang dapat membantu kita memahami interaksi komunikasi interpersonal secara lebih utuh, yaitu :

1. Kita tidak dapat tidak berkomunikasi.
2. Setiap interaksi memiliki dimensi isi dan dimensi hubungan.
3. Setiap interaksi dimaknai dengan bagaimana interaksi tersebut diberi tanda.
4. Pesan berupa simbol-simbol verbal dan petunjuk nonverbal.
(baca: Komunikasi Politik)
5. Pertukaran pesan bersifat simetris atau komplementer.

2.2.1.3 Tahapan Hubungan Interpersonal

Menurut Joseph A. DeVito (2013), hubungan interpersonal dibangun melalui beberapa tahapan, yaitu :

a) Kontak

Pada tahapan ini, terdapat beberapa jenis kontak persepsi seperti apa yang kita lihat, apa yang kita dengar, dan lain-lain. Dari tahapan ini kita membentuk sebuah gambaran mental dan fisik seperti gender usia, kepercayaan dan nilai, dan

lain-lain. Setelah terjadi persepsi, kemudian dilanjutkan dengan kontak interaksional yang superfisial dan relatif impersonal. Pada tahapan inilah biasanya kita melakukan pertukaran informasi kepada mereka yang terlibat dalam proses komunikasi. Misalnya, “Halo, perkenalkan nama saya Gepeng.” Para peneliti berpendapat pada tahapan kontak inilah kita nantinya akan memutuskan apakah kita melanjutkan hubungan atau tidak.

b) Keterlibatan

Pada tahapan keterlibatan hubungan, berkembang rasa kesamaan karena terhubung. Di sinilah kita mengalami dan mencoba untuk belajar lebih banyak tentang orang lain. Dalam tahapan keterlibatan terdapat dua fase yaitu fase menguji dan fase mengintensifkan. Pada fase menguji, kita ingin melihat apakah penilaian awal yang kita miliki terbukti beralasan atau tidak. Misalnya, kita bertanya, “Di manakah kamu bekerja?”. Jika kita ingin mengetahui seseorang lebih baik lagi maka kita akan lanjutkan keterlibatan kita dengan secara intensif melakukan interaksi yang diawali dengan memberitahu informasi mengenai diri kita.

3) Keakraban

Pada tahapan ini kita berkomitmen pada diri kita sendiri untuk tetap mengenal lebih jauh seseorang dan membentuk sebuah hubungan ketika seseorang tersebut menjadi seorang teman dekat, atau pasangan. Kualitas dan kuantitas pertukaran interpersonal berkembang dan menjadikan kita menjadi lebih sering membicarakan secara rinci tentang hubungan tersebut. Selanjutnya, kita akan saling berbagi jaringan sosial dan lain-lain. Pada tahapan inilah kepuasan

hubungan juga berkembang. Dalam tahapan ini terdapat dua fase. Pada fase pertama atau fase komitmen interpersonal dua orang berkomitmen kepada mereka sendiri kepada orang lain dalam cara yang pribadi. Pada fase ikatan sosial, komitmen dibuat umum, misalnya kepada keluarga dan teman.

4) Kemunduran

Tahap kemunduran hubungan ditandai dengan melemahnya ikatan antara teman atau kekasih. Fase pertama pada tahapan kemunduran hubungan adalah ketidakpuasan intrapersonal yang mulai dialami saat berinteraksi dan mulai memandang masa depan yang suram dengan pasangan. Jika fase ini terus berkembang, maka akan berlanjut ke fase kedua, yaitu kemunduran interpersonal. Kita mulai menarik diri atau menghindari untuk berinteraksi, tidak lagi saling berbagi, seringkali diam ketika bersama-sama, minimnya kontak fisik, dan minimnya kedekatan secara psikologis. Di sinilah konflik berkembang dan sulit menemukan solusi yang terbaik.

5) Perbaikan

Pada fase awal tahapan perbaikan yaitu perbaikan intrapersonal, kita mencoba untuk menelaah serta menganalisa apa yang salah dan mulai menemukan titik terang atau cara untuk mengatasi keretakan hubungan yang terjadi. Kita mengevaluasi sisi positif maupun negatif andaikata hubungan yang ada diteruskan atau diakhiri. Untuk memutuskan memperbaiki hubungan, kita harus memasuki fase perbaikan interpersonal yaitu berkomunikasi dengan pasangan mengenai apa yang ingin dilihat, apa yang akan dilakukan, dan apa yang

pasangan ingin lakukan. Inilah tahap negosiasi dimana kita dan pasangan kita mencoba untuk memperbaiki hubungan.

6) Putusnya hubungan

Pada tahapan ini ikatan antar individu benar-benar putus. Pada walnya putusnya hubungan umumnya berlangsung dalam bentuk perpisahan interpersonal misalnya pisah rumah. Jika perpisahan ini diterima dan jika hubungan sudah tidak bisa diperbaiki, maka kita memasuki fase perpisahan sosial. Jika hubungan tersebut adalah sebuah pernikahan, maka fase ini menuju pada perceraian.

2.2.2 Kerangka Konseptual

2.2.2.1 Pengertian Komunikasi

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

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"

2.2.2.2 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 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).

2. 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.

2.2.2.3 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*). (Emilia, dr. Ova, M.Med.Ed, Ph.D., SpOG. Dkk, 2006, *Modul Pelatihan Keterampilan Presentasi*, Yogyakarta: UGM (<http://ppkb.ugm.ac.id/pdf/Guidelines/modulbassindonesia.pdf>, diakses 20 Agustus 2018)

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 pesan, saluran, dan pendengar. 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*.

Hambatan komunikasi :

- Perbedaan Persepsi
- Permasalahan Bahasa
- Kurang mendengarkan
- Perbedaan Emosional
- Perbedaan latar belakang

6. *Feedback*

Feedback adalah reaksi dan respons pendengar atas komunikasi yang komunikator lakukan. *Feedback* bisa dalam bentuk komentar langsung atau

tertulis, surat, atau *public opinin 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.

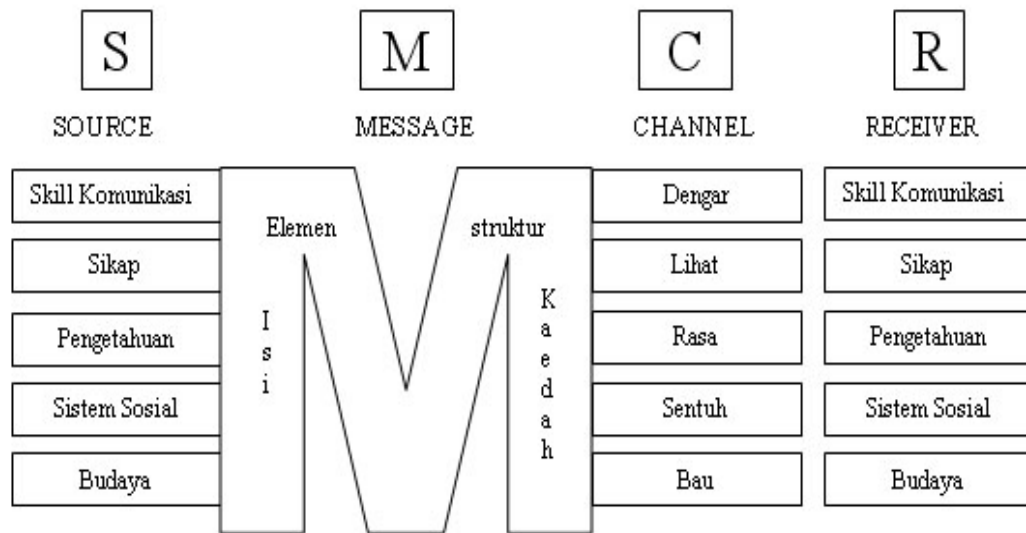
7. *The situation* (situasi)

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*.

Di antara model awal yang telah dibentuk untuk menerangkan maksud komunikasi. *Laswell* menggambarkan komunikasi sebagai suatu proses input / linear yaitu Siapa, Berkata apa, Dalam saluran apa, Kepada siapa, Dengan kesan apa. Di dalam model ini unsur-unsur komunikasi yang ditekankan adalah sumber, pesan, saluran, penerima, kesan dan bagaimana proses maklumat disampaikan antara satu sama lain. Selain itu Model Matematik atau Model *Shannon dan Weaver* pula melihat komunikasi sebagai proses pemancaran pesan. Model ini juga menjadi asas Teori Komunikasi. *Shannon* dalam terjemahan *Othman Sharif dan Siti Zaleha Hashim* menggambarkan tindakan komunikasi ini mendatangkan umpan balik.

Dalam proses komunikasi terdapat empat elemen yang utama dalam proses komunikasi yaitu sumber, pesan, saluran dan penerima. Model Berlo, kesemua elemen ini penting dalam menyampaikan pesan dalam memastikan

efektivitas Komunikasi. (Griffin, E. (1997) *A First Look at Communication Theory*. 3rd.Ed.)



Rajah 1 : Model Berlo /SMCR

2.2.2.4 Jenis Komunikasi

1. Komunikasi Intrapribadi

Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) adalah komunikasi dengan diri sendiri, baik kita sadari atau tidak. Misalnya berpikir (Efendi,2003:57).

2. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi (*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 (Efendi, 2003 :61).

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 (Efendi, 2003 :76).

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 (Efendi, 2003 :78).

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 (Efendi, 2003 :79).

2.2.3 Komunikasi Interpersonal Dalam Perkantoran

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 pegawai, 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. Pace (dalam Mulyana,184).

Fungsi komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk:

- Melaksanakan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, mengenai pelaksanaan kerja bawahan.
- Menyampaikan pengarahan doktrinasi, evaluasi, teguran.
- 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 pegawai 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. (Yulianita, 207: 104).

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. (Yulianita, 207 : 107).

Fungsi komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Melalui jalur hierarkhi/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. (Yulianita, 207 : 113).

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 penyampaiannya 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. (Yulianita, 207 : 113)

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:

- Bila jalan yang ditempuh melalui komunikasi formal melewati hambatan, dengan terpaksa digunakan komunikasi informal.
- Dalam suasana konflik dan penuh ketegangan.
- 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. (Yulianita, 2007 : 113).

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.

2.3 Komunikasi Efektif Dalam Perkantoran

Di dalam kehidupan perkantoran, komunikasi efektif ini menjadi sebuah kebutuhan. Banyak aturan yang harus dilengkapi penjelasan, dimaksudkan agar kesalahpahaman interpretasi dapat dihindarkan. Apabila salah seorang pegawai 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.

Ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

Pemahaman, ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. (Suranto AW, 2006, *Komunikasi Efektif Untuk Mendukung Kinerja Perkantoran*).

- 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.
- 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.
- 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

kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

- Tindakan, kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

Faktor Pendukung Komunikasi Efektif :

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 sebagai personal mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap ko-munikan, bukan saja dilihat dari kemampuan dia menyampaikan pesan, namun juga menyangkut berbagai aspek karakteristik komunikator. (Rakhmat, Jalaluddin. 1993. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal 289)

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

- Kredibilitas, ialah kewibawaan seorang komunikator di hadapan komunikan.
- 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). (Tan, Alexis. 1981. *Mass Communication Theories and Research*. Ohio Columbus: Grid Publishing Inc, hal 105)

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.

- 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.
- Kemampuan intelektual, ialah tingkat kecakapan, kecerdasan, dan keahlian seorang komunikator.
- 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.
- Kepercayaan, kalau komunikator dipercaya oleh komunikan maka akan lebih mudah menyampaikan pesan dan mempengaruhi sikap orang lain.
- Kepekaan sosial, yaitu suatu kemampuan komunikator untuk memahami situasi di lingkungan perkantoran.
- Kematangan tingkat emosional, ialah kemampuan komunikator untuk mengendalikan emosinya, sehingga tetap dapat melaksanakan komunikasi dalam suasana yang menyenangkan di kedua belah pihak.

- Berorientasi kepada kondisi psikologis komunikan, artinya seorang komunikator perlu memahami kondisi psikologis orang yang diajak bicara.
- 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. (Rakhmat, 1993: 268)

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 pula *counter 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: (Suranto AW, 2006).

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.

2.4 Hambatan Komunikasi Efektif Dalam Perkantoran

Roger Neugebauer dalam artikelnya "*Communication: A two-way Street*" mengungkapkan beberapa kendala yang sering dialami oleh sebuah organisasi dalam berkomunikasi dua arah, yaitu: - *Protectiveness* (Perlindungan). Pimpinan seringkali tidak memberitahukan informasi tertentu pada pegawainya atau timnya karena takut akan menyakiti hati pegawai. Alasan lain adalah bahwa pimpinan menganggap bahwa informasi tersebut harus dilindungi, dan bukan untuk konsumsi pegawai karena pegawai tidak akan mungkin mengerti apa yang akan disampaikan. Demikian pula dengan pegawai, 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. - *Defensiveness* (Pertahanan). (Sembel, Roy PhD, 2005, *Bagaimana Membangun Komunikasi Dua Arah*, (<http://www.wordpress.com>, diakses 20 agustus 2018)

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.

- *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.

- *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 pegawai, 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).

- *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 pegawai cenderung enggan menyatakan pendapat, karena ia beranggapan percuma saja menyampaikan pendapat, karena biasanya juga tidak ada follow-up-nya.

- *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.

2.5 Pengertian Kinerja

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

Kinerja pegawai 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 perusahaan /organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan

perkataan lain bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai 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 pegawai.

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: (Suranto AW, 2006, *Komunikasi Efektif Untuk Mendukung Kinerja Perkantoran* (<http://www.google.com/komunikasi/2014>))

- *Tugas fungsional*, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
- *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.
- *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.

2.6 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja

disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, 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 manager dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manager dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai.

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. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.7 Hubungan Antara Proses Komunikasi dan Kinerja Perkantoran

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:

- 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.
- 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.

2.8 Hipotesis

Hipotesa dalam penelitian ini adalah:

Ha : Terdapat hubungan antara kegiatan atasan dan bawahan dalam kepuasan komunikasi karyawan di Kecamatan Bayongbong.

H0 : Tidak terdapat hubungan antara kegiatan atasan dan bawahan dalam kepuasan komunikasi karyawan di Kecamatan Bayongbong

Dalam bentuk statistik dapat dituliskan sebagai berikut: Ha : $r \neq 0$

H0 : $r = 0$