

HUMAN RELATION DALAM MENCIPTAKAN KEBERHASILAN KINERJA YANG EFISIEN

*Rini Fitria**

Abstracts

Human relationships is the translation of human relations. There are also those who translate into "human relations" or also translated "human relations", which really is not that one because that relate to each other is human. Only, here the nature of the relationship is not as fellow human beings communicate with ordinary people, not just the delivery of a message by one person to another, but the relationship between people who communicate which contains elements of profound psychological. It is said that the human connection is a communication because of its orientation on the behavior (action oriented), it contains activities to change attitudes, opinions, or behavior. Barriers between people in general have two properties, namely objective and subjective. Barriers that are objective are a nuisance and an obstacle on the course of human relationships unintentional and made by other parties but may be caused by unfortunate circumstances. Barriers that are subjective is deliberately created by someone else that is a nuisance, opposition to a communication effort.

Kata kunci: *Human, relation, komunikasi, hambatan.*

Pendahuluan

Unsur terpenting dalam komunikasi adalah komunikasi yang terjadi dua arah (*two way communication*) melalui kesamaan dalam mendengarkan pesan yang disampaikan dan kepekaan dalam menginterpretasikan setiap kecenderungan kegagalan dalam berkomunikasi, mengevaluasi serta mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang bisa berubah sifat, pendekatan dalam setiap kebijaksanaan yang dilakukan. Dalam perusahaan melalui komunikasikaryawan ataupun staf dan pimpinan ingin mengetahui apa dan siapa yang sedang atau akan dilakuan

dalam perusahaan tersebut untuk memenuhi kepentingan mereka sendiri. Para karyawan menginginkan informasi mengenai kebijakan baru, kemajuan lembaga atau perusahaan ataupun perubahan operasional yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Menurut Hasibuan *Human relation* (hubungan antar manusia) merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan maupun komunikasi dalam instansi atau perusahaan.¹ Penguasaan dalam menciptakan human relation karyawan dalam perusahaan atau instansi akan sangat membantu seorang

* Penulis adalah Dosen Jurusan Dakwah IAIN Bengkulu

pimpinan dalam membantu komunikasi vertikal maupun komunikasi horisontal.

Di sisi lain human relation karyawan merupakan hubungan manusiawi yang selalu dibutuhkan oleh karyawan, dimana fungsinya sebagai makhluk pribadi dan makhluk sosial, kebutuhan akan orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan hidupnya. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan hal ini akan mempengaruhi semangat karyawan dalam menjalankan segala pekerjaannya.

Pengertian *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia)

Hubungan manusiawi adalah terjemahan dari human relation. Orang-orang juga ada yang menterjemahkan menjadi “hubungan manusia” atau juga diterjemahkan “hubungan antarmanusia”, yang sebenarnya tidak terlalu salah karena yang berhubungan satu sama lain adalah manusia.

Hanya saja, disini sifat hubungan sesama manusianya tidak seperti orang berkomunikasi biasa, bukan hanya merupakan penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan antara orang-orang yang berkomunikasi dimana mengandung unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu merupakan suatu komunikasi karena sifatnya yang orientasi pada perilaku (*action oriented*), hal ini

mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang².

Menurut Hasibuan “Hubungan Antar Manusia (*Human Relation*)” adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi kekerjaan. Ditinjau dari kepemimpinannya, yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerjasama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial³.

Ada dua pengertian hubungan manusiawi, yakni hubungan manusiawi dalam arti luas dan hubungan manusiawi dalam arti sempit:

1. Hubungan manusiawi dalam arti luas

Hubungan manusiawi dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. Jadi, hubungan manusiawi dilakukan dimana saja; bisa dilakukan di rumah, di jalan, di dalam kendaraan umum (misal bis, kereta api) dan sebagainya.

2. Hubungan manusiawi dalam arti sempit

Hubungan manusiawi dalam arti sempit adalah juga interaksi antara seseorang dengan orang lain. Akan tetapi interaksi di sini hanyalah dalam situasi kerja dan dalam organisasi kerja (*work organization*).

Faktor-faktor Persepsi Interpersonal dalam *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia)

Persepsi kita bukan sekedar rekaman peristiwa atau objek. Komputer hanya mengolah input yang dimasukkan oleh seseorang. Pengaruh kebutuhan, kesiapan mental, suasana emosional, dan latar belakang budaya, menentukan interpretasi kita pada sensasi. Bila objek atau peristiwa di dunia luar kita sebut *distal stimuli* dan persepsi kita tentang stimuli itu kita sebut persepsi (*percept*) maka persepsi tidak selalu sama dengan distal stimuli. Proses subjektif yang secara aktif menafsirkan stimuli disebut Fritz Heider sebagai pembangunan proses (*constructive process*). Proses ini meliputi faktor biologis dan sosiopsikologis individu pelaku persepsi.

Faktor-faktor sosial seperti pengaruh interpersonal, nilai-nilai kultural dan harapan-harapan yang dipelajari secara sosial, pada persepsi individu, bukan saja terhadap objek-objek mati tetapi juga pada objek-objek sosial. Persepsi sosial adalah sebagai proses mempersepsi objek-objek dan peristiwa-peristiwa sosial.

Untuk tidak memperkabur istilah dan untuk menggarisbawahi pengertian manusia (dan bukan merupakan benda) sebagai objek persepsi, maka di sini menggunakan istilah persepsi interpersonal. Persepsi pada objek selain manusia disebut sebagai persepsi objek.⁴

Ada empat perbedaan antara persepsi objek dengan persepsi interpersonal. Pertama, pada persepsi objek, stimuli ditangkap oleh alat indera kita melalui benda-benda fisik, gelombang, cahaya, gelombang suara, temperatur dan sebagainya, pada persepsi interpersonal, stimuli mungkin sampai kepada kita melalui lambang-lambang verbal atau grafis yang disampaikan pihak ketiga. Kedua, bila kita menanggapi objek, kita hanya menanggapi sifat-sifat luar objek itu; kita tidak meneliti sifat-sifat batiniah objek itu. Ketika kita melihat papan tulis, kita tidak pernah mempersoalkan bagaimana perasaannya ketika kita amati. Pada persepsi interpersonal, kita mencoba memahami apa yang tidak tampak pada alat indera kita. Ketiga, ketika kita mempersepsi objek, objek tidak bereaksi kepada kita; kita pun tidak memberikan reaksi emosional padanya. Keempat, objek relatif tetap, manusia berubah-ubah. Perubahan ini kalau membingungkan kita, akan memberikan informasi yang salah tentang orang lain.

Teknik-Teknik *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia)

Hubungan manusiawi dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia⁵.

Dalam derajat intensitas yang tinggi, hubungan manusiawi dilakukan untuk

menyembuhkan orang yang menderita frustrasi. Frustrasi timbul pada diri seseorang akibat suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan olehnya. Dalam kehidupan sehari-hari siapa pun akan menjumpai masalah, ada yang mudah dipecahkan, ada juga yang sukar dipecahkan. Akan tetapi masalah yang bagaimanapun akan diusahakan supaya hilang. Orang tidak akan membiarkan dirinya dipusingkan oleh masalah. Dan masalah orang yang satu tidak sama dengan masalah orang lain.

Misalnya sakit, tidak lulus ujian, lamaran kerja tidak diterima, mobil rusak atau kecelakaan, suami atau istri menyeleweng, anak morfinis, tidak mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan, permohonan atas sesuatu hal yang tidak diterima, dan lain-lain semua itu bisa menyebabkan seseorang frustrasi.

Orang yang menderita frustrasi dapat dilihat dari tingkah lakunya; ada yang merenung dengan wajah murung, lunglai tak berdaya, putus asa, mengasingkan diri, mencari dalih untuk menutupi kemampuannya, mencari kompensasi, berfantasi diri, atau bertingkah laku kekanak-kanakan. Apabila frustrasi itu diderita oleh karyawan, apabila dalam jumlah yang banyak maka akan mengganggu jalannya kegiatan perusahaan dimana akan menjadi rintangan bagi tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Tidaklah bijaksana jika seorang pemimpin menangani karyawannya yang

frustrasi dengan tindakan kekerasan. Di sinilah pentingnya peran hubungan manusiawi. Dimana dia harus membawa penderita dari situasi masalah (*problem situation*) kepada perilaku penyelesaian masalah⁶.

Dalam kegiatan hubungan manusiawi ini ada teknik yang bisa digunakan untuk membantu mereka yang sedang menderita frustrasi yakni dengan apa yang disebut konseling (*counseling*). Yang bertindak sebagai konselor (*counselor*) bisa dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kepala humas, atau kepala-kepala lainnya (kepala bagian, seksi, dan lain-lain).

Tujuan konseling adalah membantu konseli (*counselee*), yakni karyawan yang menghadapi masalah atau yang menderita frustrasi, untuk memecahkan masalahnya sendiri atau mengusahakan terciptanya suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya.

Dalam kegiatan hubungan manusiawi ini terdapat dua jenis konseling, bergantung pada pendekatan (*approach*) yang dilakukan. Kedua jenis konseling tersebut ialah *directive counseling*, yakni konseling yang langsung terarah dan *non directive counseling* yakni konseling yang tidak langsung terarah. Selain dengan konseling, ada beberapa teknik dalam hubungan antar manusia antara lain :

1. Tindakan sosial

Tindakan sosial menurut Max Weber adalah tindakan seorang individu yang dapat

mempengaruhi individu lain dalam masyarakat.

2. Kontak sosial

Kontak sosial adalah hubungan antara satu pihak dengan pihak lain yang merupakan terjadinya awal interaksi sosial.

3. Komunikasi sosial

Proses komunikasi terjadi saat kontak sosial berlangsung. Secara harfiah komunikasi merupakan hubungan atau pergaulan dengan orang lain.

Kunci aktivitas human relations adalah motivasi, memotivasi karyawan untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan lain sebagainya.

Seseorang memasuki suatu organisasi, karena ia berpikir organisasi akan dapat membantu dia untuk mencapai tujuannya. Demikian pula para karyawan, mereka mempunyai organisasi, mereka anggota organisasi keorganisasian dimana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemimpin organisasi tersebut dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para karyawan dan mengkooperasikan hasrat-hasrat mereka untuk bekerja bersama-sama. Ini semua tertuju kepada sasaran yang direncanakan, dan di sini komunikasi memegang peranan penting. Human relations

seperti ditegaskan di muka adalah komunikasi persuasif.

Dengan melaksanakan human relations itu pemimpin organisasi atau pemimpin kelompok melakukan komunikasi dengan karyawannya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama, sehingga hasilnya memuaskan di samping mereka bekerja dengan hati yang gembira.

Hambatan dalam Human Relation (Hubungan Antar Manusia)

Hambatan dalam hubungan antar manusia pada umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan. Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi.

Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, prejudice, tamak, iri hati, apatisisme dan sebagainya⁷.

Faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator ialah mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang jelas tidak menyenangkan komunikator atau menyajikan

pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang mengganggu suatu kepentingan.

Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena mengganggu kedudukan pendidikan, atau kepentingannya maka orang tersebut biasanya mencemoohkan komunikasi atau mungkin pula mengelakkan dan secara acuh tak acuh mendiskreditkan pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Gejala mencemoohkan dan mengelakkan suatu komunikasi untuk kemudian mendiskreditkan atau menyesatkan pesan komunikasi, dinamakan penghindaran komunikasi (*evasion of communication*).

Pengertian Kinerja

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil dari seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama⁸. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas.

Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan⁹.

Agar kinerja berjalan secara optimal, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya serta mengetahui pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh 3 (tiga) hal yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Tanpa mengetahui tentang 3 (tiga) faktor tersebut maka kinerja yang baik tidak akan tercapai. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama¹⁰.

Menurut Hasibuan: hasil dari kinerja memiliki nilai bagi organisasi dan individu, yaitu: Hasil tujuan (kuantitas dan kualitas output, absensi, keterlambatan, dan pergantian karyawan). Hasil perilaku pribadi (hadir secara teratur atau absen, kesehatan,

stress kerja, kecelakaan). Hasil instrinsik dan ekstrinsik. Hasil kepuasan kerja. Berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*), maka ada 8 (delapan) dimensi yang perlu mendapat perhatian¹¹, antara lain:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
Kualitas kerja akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*). Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu ditentukan.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*). Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. Kreatifitas (*Creativenes*). Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerjasama (*Cooperative*). Kesadaran untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. Inisiatif (*Iniative*). Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa mendatang.
7. Ketergantungan (*Dependerability*). Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
8. Kualitas Personil (*Personal Quality*). Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integrasi pribadi.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur dengan alat yang dapat dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, meliputi jumlah kerja, mutu kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan dan perencanaan kerja. Komponen kinerja meliputi kemampuan individual, perluasan usaha, dan dukungan organisasional. Kemampuan individual mencakup bakat, minat, faktor kepribadian. Usaha meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. Serta dukungan organisasional terdiri atas pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Sedangkan Rivai and Basri mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif¹².

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang

tergabung dalam ukuran kinerja secara umum. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut¹³:

a. Faktor individual

Faktor individual ini terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.

b. Faktor psikologis

Faktor psikologis ini terdiri dari: Persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran.

c. Faktor organisasi

Faktor organisasi ini terdiri dari: sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.

Mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik.

Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan mengukur kinerja dengan indikator seperti : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kompensasi, kehadiran, konservasi. Maka dengan mengetahui kinerja karyawan dapat

memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi¹⁴

Terdapat penilaian kinerja untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian terhadap kinerja berkaitan dengan penghargaan. Karyawan yang kinerjanya baik hendaknya diberikan penghargaan sehingga kinerjanya tersebut dapat dipertahankan di kemudian hari.

Dari berbagai penjelasan diatas mengenai kinerja terdapat beberapa kesimpulan mengenai pengertian kinerja, yaitu antara lain:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

5. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
6. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: a. tugas individu, b. perilaku individu, c. ciri individu.
8. Kinerja sebagai salah satu kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja $f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya

rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Penutup

Hubungan manusiawi adalah terjemahan dari human relation. Orang-orang juga ada yang menterjemahkan menjadi “hubungan manusia” atau juga diterjemahkan “hubungan antarmanusia”, yang sebenarnya tidak terlalu salah karena yang berhubungan satu sama lain adalah manusia.

Hanya saja, disini sifat hubungan sesama manusianya tidak seperti orang berkomunikasi biasa, bukan hanya merupakan penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan antara orang-orang yang berkomunikasi dimana mengandung unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam.

Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu merupakan suatu komunikasi karena sifatnya yang orientasi pada perilaku (*action oriented*), hal ini mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Hambatan dalam hubungan antar manusia pada umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak

menguntungkan. Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi.

Endnote

¹Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003, hal.137.

²Onong Uchjana Effendy, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Jakarta: Erlangga, 20003, hal. 76.

³Op. Cit, hal 37.

⁴ Jalaluddin Rakhmad, *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal.46.

⁵ MalayuHasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003, hal. 138.

⁶ Ibid, hal 137.

⁷ Ibid, hal 137.

⁸ Rivai, Vethzal, *Performance Appraisal*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2004, hal.14.

⁹ Stephen Robbins, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. 7th Edition: Prentice Hall International, Inc.67.

¹⁰ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, hal.90.

¹¹ Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003, 139.

¹²Vethzal Rifai, *Performance Appraisal*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2004, hal.14.

¹³ Op.Cit, hal 140.

¹⁴Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003, hal. 137.