

PELATIHAN KOMUNIKASI UNTUK MENINGKATKAN PENGETAHUAN MEMBERIKAN *FEEDBACK* PEGAWAI PANTI DINAS SOSIAL DIY

Syahrizal¹

¹Magister Profesi Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta
Email:psikoza1@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan komunikasi untuk meningkatkan pengetahuan memberikan *feedback* pada pegawai panti X yang merupakan institusi pemerintah. Saat ini kondisi organisasi mengalami rendahnya kemampuan memberikan *feedback* atasan terhadap bawahan. Subjek penelitian ini sebanyak 13 orang dengan karakteristik subjek penelitian adalah pegawai yang menempati posisi jabatan sebagai atasan atau pimpinan dengan syarat memiliki bawahan di tempat subjek bekerja. Tipe penelitian ini adalah penelitian eksperimen dengan rancangan *one group pretest-posttest design* menggunakan satu kelompok partisipan yang diberi perlakuan atau intervensi dengan analisis data menggunakan uji t (*t-test*) *paired simple test* untuk melihat ada tidaknya perbedaan *gain score* antara *pre-test* dan *post-test* pada subjek penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan komunikasi terhadap peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* dari hasil pre test ke post test dengan nilai $t = -4.234$ dan taraf signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pelatihan komunikasi terhadap peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* dari pre test ke post test dengan skor rerata *pre test* 113,15 dan skor rerata post test 118,08.

Kata kunci: *feedback, pelatihan komunikasi*

ABSTRACT

This research aims to know the influence of communication training to enhance the knowledge of giving feedback on employees of the Government institution which is X. The current condition of the organization experienced a low ability to give feedback to a subordinate supervisor. The subject of this research as many as 13 people with characteristics of the subject are the employees who occupy positions as supervisor or leader of the condition have a subordinate in the subject work. Type of this research is the research design eksperimen one group pretest – posttest design using one group of participants who were given a treat or interventions with data analysis using t-test (t-test) paired simple test to see whether or not there is a difference between score gains pre-and post test-test on the subject of research. The results of this research show that there are influences of communication training to increase knowledge, give feedback from results of pre test post test with the value $t = -4.234$ and significance of 0,001 ($p < 0,05$). This shows that there is a significant influence to increased knowledge of communications training feedback from pre to post test with test score average pre and 113,15 test score average post test 118,08.

Keywords: *feedback, communication training*

Latar Belakang

Dinas Sosial Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Peraturan Gubernur DIY Nomor 44 Tahun 2008 tentang rincian tugas melaksanakan urusan Pemerintah Daerah di bidang sosial. Salah satu fungsi yang melekat dalam ketugasan pelayanan di bidang sosial tersebut adalah pengelolaan rehabilitasi dan perlindungan sosial. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pelayanan dan pengelolaan rehabilitasi tersebut secara teknis diselenggarakan oleh Unit Pelaksana Teknis Daerah. Sejauh ini, Dinas Sosial Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki 7 Unit Pelaksana Teknis, yaitu Panti Sosial Asuhan Anak Yogyakarta, Panti Sosial Tresna Wreda, Panti Sosial Bina Netra, Panti Sosial Karya Wanita, Panti Sosial Bina Karya, Panti Sosial Bina Remaja Yogyakarta, dan Panti Sosial Pamardi Putra Yogyakarta. (Profil Dinas Sosial DIY 2010).

Unit Pelaksana Teknis (UPT) atau Panti-panti di lingkungan sosial dalam melaksanakan bimbingan dan pelayanan kesejahteraan sosial, tugas para pegawai panti adalah melakukan pelayanan sosial kepada masyarakat dalam rangka perlindungan sosial. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pelayanan dan pengelolaan tersebut peranan pimpinan Panti dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dibarengi dengan penguatan interaksi dan komunikasi yang intens antara atasan dan bawahan dalam memberikan pelayanan dan pengembangan bagi organisasi (Profil Dinas Sosial DIY 2010).

Peranan Panti di dinas sosial merupakan sentral pelayanan dalam melakukan rehabilitasi dan perlindungan sosial bagi masyarakat. Ujung tombak sukses tidaknya pelayanan yang dilakukan terletak pada pegawai selaku petugas pelayanan terutama adalah atasan sebagai *leader* yang mengatur proses berjalannya pekerjaan. Salah satu masalah secara umum yang dihadapi lembaga ini adalah kurang optimalnya peranan komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal ini berakibat pada kurangnya *feedback* atasan terhadap bawahan dalam meningkatkan kinerja bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara pada bulan Februari 2013 terhadap sembilan orang pegawai panti dinas sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dengan posisi enam orang pekerja sosial, dua orang administrasi, dan satu orang kepala seksi

menunjukkan bahwa terdapat permasalahan yang berhubungan dengan pemberian *feedback* atasan dengan bawahan.

Data ini didukung oleh tujuh jawaban responden mengenai masalah pemberian *feedback* atasan terhadap bawahan yang menunjukkan masih rendahnya kemampuan pemberian *feedback* atasan terhadap bawahan. Hal ini dapat dilihat dari indikator, yaitu pertama: kurang spesifik dan fokus atasan dalam memberikan *feedback* terhadap bawahan, hal ini dapat diketahui dari kurang mendalamnya atasan memberikan komentar berupa menanggapi dan bertanya mengenai pekerjaan atau perilaku kerja bawahan. *Feedback* cenderung bertanya untuk mengetahui pekerjaan bawahan bukan mengevaluasi untuk proses perubahan. Kedua, *feedback* yang dilakukan atasan terkadang mau mengomentari hal-hal yang sifatnya pribadi bawahan, seperti mengatakan malas, tidak teliti, bodoh dan mau menceritakan kekurangan bawahan terhadap pegawai yang lain, selain atasan melakukan *feedback* yang berhubungan dengan pekerjaan. ketiga, atasan banyak yang tidak memiliki data dan catatan mengenai kinerja bawahan secara akurat. Keempat, *feedback* yang dilakukan kurang segera atau cepat merespon peristiwa yang terjadi, atasan cenderung menunda melakukan *feedback* sehingga waktu dalam memberikan *feedback* kurang tepat. Kelima, *feedback* yang dilakukan tidak rutin dan berkelanjutan, karena *feedback* tergolong jarang dilakukan dan atasan tidak memiliki agenda dalam memberikan *feedback*. Keenam, *feedback* yang dilakukan kurang memiliki keseimbangan antara komentar yang positif, dan negatif. Atasan cenderung memberikan *feedback* terhadap kesalahan daripada prestasi. Ketujuh, interaksi kurang interaktif antara atasan dan bawahan. *feedback* cenderung satu arah dan lebih berfokus pada diri atasan serta kurang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan tanggapan atau komentar.

Kurangnya penerapan *feedback* yang efektif dalam melakukan pekerjaan akan berakibat pada terhambatnya proses penyelesaian pekerjaan, maka daripada itu untuk mengatasi masalah *feedback* tersebut memerlukan upaya untuk peningkatan kemampuan memberikan *feedback* secara efektif di dalam pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, maka penulis melihat adanya hambatan berupa rendah pemberian *feedback* atasan terhadap bawahan, rendahnya *feedback* ini dapat berakibat pada kualitas komunikasi yang kurang baik diantara bawahan dan atasan sehingga upaya untuk mengatasi masalah tersebut sebagai bentuk dukungan

dan kepedulian maka dirancang sebuah pelatihan komunikasi yang diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan memberikan *feedback* atasan terhadap bawahan dalam lingkungan pekerjaan sehari-hari.

Metode Penelitian

Definisi Operasional

Pengetahuan memberikan *feedback* adalah merupakan bagian kemampuan individu dalam mengetahui cara menerapkan prinsip-prinsip dalam memberikan *feedback* berupa memberikan respon atau tanggapan berkenaan dengan hasil tugas, sikap dan perilaku kerja bawahannya saat melakukan pekerjaan. Pengetahuan memberikan *feedback* dapat berupa pengetahuan bagaimana penerapan memberikan tanggapan, bertanya, dan memberikan komentar yang tepat yang berhubungan kinerja bawahan.

Pelatihan komunikasi adalah merupakan suatu proses pendidikan dalam jangka waktu yang relatif pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga pegawai dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu; Pelatihan komunikasi ini diberikan kepada subjek dengan memberikan materi-materi yang berhubungan dengan komunikasi yang disusun berdasarkan teori-teori komunikasi.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pegawai Panti Dinas Sosial DIY yang menempati posisi jabatan sebagai atasan atau pimpinan dengan syarat memiliki bawahan di tempat subjek bekerja. Penentuan subjek penelitian ini dilakukan karena bagian dari pekerjaan atasan atau pimpinan terhadap bawahannya adalah memberikan *feedback*. Jumlah subjek penelitian ini sebanyak 13 orang yang dikenakan pemberian perlakuan atau intervensi berupa pelatihan komunikasi untuk meningkatkan pengetahuan memberikan *feedback*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan skala pengetahuan memberikan *feedback* yang disusun berdasarkan 12 komponen

karakteristik *feedback* menurut De Janasz (2002) yang terdiri dari: spesifik, tidak bersifat pribadi, berhubungan dengan pekerjaan, berdasarkan fakta dan data, deskriptif, tidak mengarahkan, tepat pada waktunya, rutin, memiliki tujuan, membangun dan seimbang, sesuai dengan keadaan, dan bersifat interaktif.

Skala pengetahuan memberikan *feedback* disusun berdasarkan skala model likert yang sudah dimodifikasi alternatif jawaban responden dari 5 alternatif jawaban menjadi 4 alternatif jawaban, yaitu: nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, nilai 2 untuk pada jawaban tidak setuju, nilai 3 untuk jawaban setuju, dan nilai 4 untuk jawaban sangat setuju.

Desain Penelitian

Desain penelitian berupa penelitian eksperimen yaitu suatu metode yang mengungkap suatu hubungan antara dua variabel atau lebih atau mencari pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lainnya. Penelitian eksperimen ini dengan rancangan *one group pretest-posttest design*. (Nana Sudjana, 2004). Pada desain eksperimen ini menggunakan satu kelompok partisipan yang diberi perlakuan atau intervensi.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah dengan memberikan perlakuan kepada kelompok eksperimen dan kemudian dilakukan pengukuran awal sebelum dilakukan pelatihan dan pengukuran akhir setelah dilakukan pelatihan. Rancangan penelitian *one group pretest-post test design* dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:

<i>Pre test</i>	Perlakuan	<i>Post test</i>
T1	X	T2

Keterangan:

T1 : *Pre test* pengetahuan memberikan *feedback*

X : Perlakuan

T2 : *Post test* pengetahuan memberikan *feedback*

Gambar 1. Rancangan penelitian *one group pretest-post test design*

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dengan metode kuantitatif. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menguji perbedaan skor pengetahuan memberikan *feedback* pada subjek penelitian pada saat sebelum diberikan *treatment (pre-test)*, dan sesudah diberikan *treatment (post-test)*. Olah data menggunakan analisis teknik *Paired Sample T-Test* untuk melihat ada tidaknya perbedaan *gain score* antara *pre-test* dan *post-test* pada subjek penelitian. Selain itu, dilakukan pula analisis statistik deskriptif (Sugiyono, 2008). Data yang diperoleh diolah dengan statistik pada program SPSS (*statistical product and service solution*) 16.0 for windows.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berdasarkan uji t (*t-test*) menggunakan *paired simple test* menunjukkan hasil ada pengaruh pelatihan komunikasi terhadap peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* dari hasil pre test ke post test. Hasil uji t (*t-test*) pre test ke post test menunjukkan nilai $t = - 4.234$ dengan taraf signifikansi 0,001 ($p < 0,05$) hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada pelatihan komunikasi terhadap peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* dari pre test ke post test dengan skor rerata pre test 113,15 menjadi skor rerata post test 118,08.

Diskusi

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah pelatihan komunikasi dapat meningkatkan pengetahuan memberikan *feedback* (umpan balik). Setelah dilakukan perhitungan pada subjek penelitian diperoleh hasil bahwa secara statistik terjadi perubahan yang signifikan pada pengetahuan memberikan *feedback* pegawai setelah diberikan perlakuan berupa pelatihan komunikasi. Pada subjek penelitian hasil analisis data menunjukkan tingkat pengetahuan memberikan *feedback* atasan meningkat signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan komunikasi dapat mempengaruhi tingkat pengetahuan memberikan *feedback*.

Berdasarkan hasil tersebut, diketahui bahwa pelatihan komunikasi dapat meningkatkan pengetahuan memberikan *feedback*. Peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* sebagai hasil dari pelatihan komunikasi ini dapat dikatakan sesuai dengan teori *experiential learning* yang menyatakan bahwa metode pelatihan

merupakan metode yang efektif meningkatkan pengetahuan berupa pengetahuan kepada pegawai, selain meningkatkan keahlian dan keterampilan. Hariandja.M.T.E, (2002). Pelatihan bagi pegawai atau karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Mangkuprawira. S, (2004) mengatakan pelatihan juga merupakan metode yang efektif untuk mengubah struktur kognitif, memodifikasi sikap dan mengubah keterampilan karena melibatkan proses belajar yang efektif. Semakin peserta pelatihan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan maka semakin banyak pengetahuan yang dimiliki karena semakin banyak informasi yang diperoleh dan peserta pelatihan dapat menerapkan secara langsung dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Perubahan pengetahuan memberikan *feedback* pegawai setelah pemberian intervensi berupa pelaksanaan pelatihan komunikasi masih dalam tataran kognitif, dimana pegawai baru saja memperoleh pengetahuan baru mengenai konsep-konsep dasar dari komunikasi. Selain ilmu yang diperoleh masih dalam tataran kognitif, responden juga masih belum merasakan adanya peningkatan pengetahuan karena belum ada pengalaman berlatih pada suasana pekerjaan yang sesungguhnya.

Idealnya, perkembangan *skills* dari pelatihan harus melewati tiga fase yaitu fase kognitif, fase asosiatif, dan fase autonomi (Randall, 2010). Fase kognitif merupakan fase memperoleh pengetahuan intelektual mengenai ketrampilan yang dipelajari. Fase asosiatif adalah fase saat peserta training kembali pada dunia kerja dan mencoba mempraktekkan perilaku baru sesuai dengan yang ia pelajari selama pelatihan. Sedangkan fase autonomi adalah fase dimana perilaku telah muncul secara otomatis akibat proses pembiasaan. Pada penelitian ini, partisipan baru sampai pada fase kognitif, sehingga mereka belum merasakan secara langsung manfaat, misal perubahan situasi kerja yang lebih kondusif akibat dari penerapan pengetahuan tentang cara berkomunikasi yang sudah didapat.

Meningkatnya pengetahuan *feedback* peserta pelatihan setelah dilakukannya pelatihan menunjukkan adanya pengaruh dari pelatihan komunikasi yang diberikan terhadap subjek penelitian. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frandawati (2011) bahwa pengaruh efektivitas komunikasi atasan dapat meningkatkan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi dengan

secara jelas, deskriptif, spesifik, tepat waktu, dan intens didalam melakukan interaksi dengan orang lain. Aspek-aspek kemampuan berkomunikasi tersebut tidak terlepas dari kemampuan seseorang dalam melakukan *feedback* (umpan balik) disaat melakukan komunikasi. Hal senada juga dilakukan oleh *K.A Bonvicini* (2007) yang dalam penelitiannya tentang efektivitas pelatihan komunikasi menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan interaksi perilaku ekspresi simpatik dan tindak lanjut selama berinteraksi dengan pasien. Hal ini menunjukkan bahwa peranan komunikasi dapat menentukan dan meningkatkan pengetahuan interaksi seseorang, bahasa tubuh berupa ekspresi. Kemampuan tersebut tentunya berkaitan dengan kemampuan *feedback* yang salah satunya adalah interaktif dalam melakukan komunikasi *feedback*. Penelitian lain yang dilakukan oleh *Johlke* dan *Duhan* (2000) mengatakan bahwa gaya komunikasi supervisor secara langsung berpengaruh terhadap 2 hal yaitu menurunkan ambiguitas peran karyawan dalam melayani konsumen dan meningkatkan performansi kerja serta kepuasan kerja.

Pelatihan komunikasi yang telah dilaksanakan menggunakan metode experiential learning, yang artinya melibatkan peserta secara aktif di setiap sesi pelatihan sehingga peserta belajar dan mengalami secara langsung setiap proses selama pelatihan. Hal tersebut dilakukan dengan cara melakukan diskusi interaktif antara peserta dan trainer, melakukan permainan peran. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh *Noe* (2005) bahwa pelatihan merupakan program yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memfasilitasi karyawan agar memperoleh kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Ada banyak metode yang bisa digunakan dalam pelatihan misalnya diskusi, ceramah efektif dan proses pembelajaran langsung dan aktif dimana para peserta dilibatkan secara aktif dalam setiap sesi pelatihan.

Keberhasilan pelatihan komunikasi ini dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain kompetensi trainer dalam memberikan materi, data ini diperoleh dari hasil evaluasi yang telah dikerjakan oleh peserta setelah pelatihan selesai dilakukan, antusiasme peserta saat mengikuti pelatihan, hal ini diketahui dari hasil observasi selama pelatihan berlangsung. Data ini diketahui dari hasil skala pengetahuan memberikan *feedback*, dimana keterampilan komunikasi peserta menjadi lebih baik

setelah mengikuti pelatihan komunikasi. Selain itu, partisipasi peserta pelatihan terlihat aktif dalam memberikan argumen terhadap materi pelatihan melalui pertanyaan-pertanyaan. Selain itu, peserta juga aktif terlibat dalam permainan dan diskusi yang diadakan. Peserta juga memberikan penilaian terhadap proses pelatihan yang berlangsung pada akhir proses pelatihan. Evaluasi pelatihan yang terdiri dari evaluasi terhadap materi pelatihan, *trainer* atau pelatih, dan proses belajar memperlihatkan variabilitas skor yang bergerak pada skor 3 pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa menurut peserta pelatihan, materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi guna menunjang pekerjaan yang dilakukan. Tanggapan mengenai *trainer* sebagai pemateri pelatihan, peserta pelatihan merasa puas dan senang dengan cara yang digunakan pelatih dalam menyampaikan materi pelatihan sehingga peserta bisa menyerap dan memahami informasi yang disampaikan, dan begitu juga dengan proses belajar para peserta merasa secara keseluruhan merasa puas dengan proses belajar yang berlangsung.

Penelitian yang dilakukan ini sebenarnya memiliki beberapa kelemahan atau keterbatasan yang diakibatkan oleh kekurangan peneliti maupun situasi eksternal yang tidak dapat dikontrol sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian. Beberapa kelemahan penelitian ini adalah pertama, adanya faktor eksternal yang mempengaruhi subjek penelitian dan tidak dapat dikontrol oleh peneliti sehingga mempengaruhi hasil penelitian. Faktor eksternal tersebut dapat meliputi faktor-faktor internal dan eksternal yang ada disekitar subjek penelitian, misalnya tipe kepribadian, kondisi fisik, kondisi lingkungan sosial (pengaruh keluarga, teman atau masyarakat sekitar), kondisi lingkungan fisik. Kedua, lokasi tempat penelitian yang saling berjauhan, hal ini menyulitkan dalam pengambilan data dan mengontrol subjek penelitian, ditambah dengan sibuknya subjek penelitian sehingga sulit membuat janji pertemuan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa hipotesis penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan komunikasi terhadap peningkatan pengetahuan memberikan *feedback* pada pegawai, dengan terdapat perbedaan yang

signifikan antara pengetahuan memberikan *feedback* sebelum dan sesudah dilaksanakannya pelatihan komunikasi.

Saran

Saran Untuk Organisasi

Pelatihan komunikasi dapat dijadikan salah satu modal untuk membentuk pemikiran positif pada organisasi sehingga dapat dijadikan salah satu bahan masukan bagi pengembangan sumber daya manusia didalam organisasi dikemudian hari.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya dapat diberikan beberapa saran berikut, di antaranya adalah: (1) Disarankan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sebaiknya diuji cobakan pada subjek penelitian yang sesuai dengan kriteria dalam penelitian karena kesesuaian kriteria subjek penelitian akan lebih dapat menggambarkan hasil yang lebih akurat tentang penelitian yang dilakukan; (2) Penelitian yang dilakukan hendaknya lebih memperhatikan bentuk dan metode pelatihan sehingga sesuai dengan tema penelitian; (3) Berkaitan dengan jumlah subjek penelitian hendaklah peserta pelatihan dalam penelitian sebaiknya lebih diperbanyak untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal; dan (4) Menambah waktu dan memperkaya materi pelatihan dengan contoh-contoh kasus yang sesuai dengan seting kerja pegawai. Hal ini perlu dilakukan karena beberapa peserta pelatihan mengeluhkan kurangnya waktu dan saran praktis yang dapat diterapkan di tempat kerja mereka.

Daftar Pustaka

- Ajzen. (2005). *Attitudes, Personality, and Behavior*. New York: Open University Perss.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 10. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Baker, K.A. (2002). *Organizational Communication* (15 pages). Wren Network. Available FTP: Hostname: www.wren-network.net.
- Cahyono (1996). *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit IPWI.

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organizational Development and Change (9th ed)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- De Janasz, S.C. Dowd K.O & Scheider.B.(2002) *Interpersonal Skills in Organization*. Singapore: McGraw-Hill
- De Vito. (1997). *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Profesional Books.
- Effendy. (1994). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Puskakarya.
- (1989).*Kamus Komunikasi*.Bandung :PT. Remaja Puskakarya.
- Frاندawati. (2011). *Kajian Efektifitas Komunikasi Atasan Bawahan Pada Karyawan Hotel X*. Tesis. Medan
- Gibson, dkk. (2006). *Communication at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) *Motivation Through the desain of work: Test OD a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hardjana, A. M. (2003). *Komunikasi Intrapersonal & Interpersonal*. Jakarta: Kanisius.
- Hariandja, M.T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Harsono. (1988). *Coaching dan Aspek-Aspek Psikologis Dalam Coaching*. Jakarta: CV. Tambuk Kusuma.
- Ivancevich. (2008). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ian, (2010). Pengertian *pengetahuan*. Diunduh dari: <http://ian43.wordpress.com>. 25 Oktober 2013
- Jewell, L.N., & Siegall, M. (1998) *Psikologi Industri Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Arcan
- Johlke, M.C., & Duhan, D.F. (2000). *Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes*.*Journal of Service Research*.
- Kathleen, A. B. (2007). *Impact of communication training on physician behavior and patient perceptions*. Dissertation.
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman.
- Liliweri (1994). *Perspektif Teoritis, Komunikasi Antar Pribadi (Suatu Pendekatan Ke Arah Psikologi Sosial Komunikasi)*. Bandung, PT Citra Aditya Bakti

- Lestari. E.G& Maliki. (2003). *Komunikasi yang Efektif*. (Modul Pendidikan Dan Pelatihan), LAN-RI.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Mathis & Jackson. (2002). *Human Resource Management (9th ed)*. USA: Cengage Learning.
- Nicola. J. H. & Ian M. F. (2001). *Pengaruh interaksi terhadap instruksi dan feedback dalam mempelajari keterampilan koordinasi*. Tesis.
- Noe, dkk. (2003). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. Fourth Edition. USA: McGraw-Hill
- Notoatmodjo. S. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta. PT. Asdi Mahasatya.
- Patria, G. (2004). *Pengaruh feedback supervisor terhadap kinerja tenaga penjualan*. Tesis.
- Partowisastro (1983). *Dinamika dalam Psikologi Pendidikan*. (Jilid I). Jakarta: Erlangga.
- Pia, S.W. (1997). *Efektivitas umpan balik menurut pandangan bawahan yang berkaitan dengan gaya komunikasi yang digunakan atasan langsungnya*. Tesis.
- Prijaksono A. R & Sembel. (2002) *Komunikasi efektif*. Sinar Harapan. (online). Diunduh dari <http://www.sinarharapan.co.id/sumber>. 20 Maret 2013.
- Randal, R. & Arnold, J. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. London: Pearson Education Limited.
- Rogelberg.S.G.(2004). *The Encyclopedia of Industrial and Organizational*.Charlotte. University of North Carolina.SAGE Publications, Inc
- Rusli, L. (1998). *Perencanaan dan Strategi Pembelajaran Penjaskes.PPGK-2536* Jakarta.
- Rink, J.E. (1985). *Teaching Physical Education for Learning*. ST. Louis: Times Mirror/Mosby.
- Riggio.R.E. (2008). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 5/E, Pearson
- Soenarto.A. (2007). *Communication Games untuk Pelatihan Manajemen*. Yogyakarta: Andi Publisher

- Sudjana, N & Ibrahim. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sudjana (2010). *Evaluasi Proses dan Hasil Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranto (2006). *Komunikasi Efektif untuk Mendukung Kinerja Perkantoran*. Diunduh dari www.uny.ac.id. 9 Februari 2013.
- Silberman, Melvin. (2006). *Active Learning 101 Cara Belajar Siswa Aktif*. Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.
- Sutrisno.H.(1991). *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Test, dan Skala Rating*. Yogyakarta. Penerbit Andi Offset.
- Suriasumantri. S. J. (2000). *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta. Pustaka Sinar Harapan.
- Sendjaja. (1994). *Teori-Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Stoner, J. & Freeman, (1994). *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-5. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- Usman.(2002). *Menjadi Guru Profesional*. (Cet. XIV). Ed. II. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya