

COMMUNICATIONS

Studi Literatur Kompetensi Komunikasi di Bidang Manajemen

^{1*}Hugo Fostin Hokianto

[*hugofostin12@gmail.com](mailto:hugofostin12@gmail.com)

ARTICLE INFO

Received on 24 December 2022

Received in revised from 29 January 2023

Accepted 31 January 2023

Published on 31 January 2023

Keywords: (3-5 words)

Kompetensi Komunikasi, Komunikasi Interpersonal, Komunikasi Organisasional, Manajemen, Studi Literatur

How to cite this article: Hokianto, H.F. 2023. *Studi Literatur Kompetensi Komunikasi di Bidang Manajemen. Communications 5 (1), 398-417*

ABSTRACT

This research is aimed to review competency communication as a relevant research subject used for management study, by recapitulating theories and previous researches related to the variable in order to gain an understanding and its development toward the subject. This paper uses literature review as its research methodology, by searching “communication competence” or “interpersonal communication” as the literature topic, as well as only using management related research articles with “communication competence” keyword in it. The literatures and the research articles are compiled, examined, and composed into parts of this article research. Results of this paper shares the definitive definition of competence communication, as an individual’s communication mastery and experience towards other person efficiently and effectively to achieve everyone’s goals;

describing the characteristics that supports the definition, which are based on “Appropriateness” and “Effective”; checking the indicators that are often used as previous researches measurements; and reviewing competence communication as a research variable related to previous researches, consisting of leadership styles, performance, work satisfaction, and self-efficacy, with training and organizational culture as a potential research variable to reviewed with competence communication.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk meninjau kembali kompetensi komunikasi sebagai subjek penelitian yang relevan digunakan di studi manajemen, dengan mengikhtisarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik kompetensi komunikasi untuk mencapai pemahaman dalam perkembangan tentang subjek tersebut. Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan sebagai metode penelitian, dengan mencari literatur-literatur dengan topik “Kompetensi komunikasi” dan “kompetensi interpersonal”, serta artikel-artikel penelitian yang mengandung kata kunci “kompetensi komunikasi” di jurnal manajemen sebagai batasan untuk meneliti. Hasil dari literatur tersebut kemudian dipahami, dikaji, dan dituliskan sebagai bagian dari penelitian ini. Hasil penelitian ini memaparkan definisi yang dapat menyimpulkan maksud dari kompetensi

komunikasi, yaitu penguasaan dan efikasi diri sebagai variabel yang telah diteliti pengalaman seseorang dalam berkomunikasi sebelumnya, dan pelatihan dan budaya dengan orang lain secara efektif sehingga organisasi sebagai variabel penelitian tercapai tujuan yang ingin dicapai oleh semua berpotensi untuk diteliti bersama dengan pihak; menjelaskan karakteristik-karakteristik yang mendukung definisi tersebut, dengan kompetensi komunikasi. mendasarinya dari karakteristik “Kepantasan” dan “Efektivitas”; melihat pengukuran-pengukuran yang telah dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu, dengan melihat indikator-indikator yang sering digunakan dalam penelitian-penelitian yang melibatkan hubungan kompetensi komunikasi dengan variabel lain; dan mengkaji kompetensi komunikasi sebagai variabel penelitian yang disebutkan oleh penelitian sebelumnya, termasuk gaya kepemimpinan, kinerja, kepuasan kerja, dan

PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak lepas dari satu sama lain. Setiap orang baik secara langsung maupun tidak langsung akan mengandalkan satu sama lain, karena setiap orang memiliki peran dan kontribusi yang terbatas pada kemampuan mereka. Untuk memenuhi kebutuhan sosial tersebut, diperlukan komunikasi sebagai aktivitas yang diperlukan untuk memahami satu sama lain dan sebagai landasan untuk menjalankan sebuah aksi dari hasil komunikasi tersebut. Komunikasi dapat terjadi dimana saja dan kapan saja, selama komunikasi tersebut dilakukan bersama dua pihak atau lebih, dan dengan bahasa yang dapat dipahami oleh pihak-pihak tersebut.

Komunikasi dilakukan dengan sebuah harapan bahwa masing-masing pihak memahami satu sama lain dan mendapatkan informasi atau pengetahuan terbaru dari aktivitas tersebut, namun sering kali hal ini gagal karena banyak faktor yang menghambat komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik, dan hal ini tidak lepas dari faktor kemampuan diri sendiri untuk berkomunikasi dengan efektif, sehingga penyampaian dan penerimaan pesan yang dikomunikasikan akan menjadi kurang dipahami oleh masing-masing pihak. Hal ini sangat sering terjadi, terutama dalam perusahaan dimana komunikasi merupakan kunci untuk memastikan bahwa manusia-manusia dalam perusahaan mendapatkan arahan yang jelas dan fakta-fakta terbaru terkait penugasan mereka. Untuk itu, diperlukan kompetensi dalam

komunikasi dari setiap orang agar mereka dapat berkomunikasi secara efektif dengan satu sama lain.

Kompetensi dalam komunikasi, juga disebut sebagai kompetensi komunikasi (*communication competence*), merupakan bagian dari komunikasi antarpersonal atau komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*). Kompetensi Komunikasi cakupannya dijelaskan oleh Seller (dalam Saputra, 2020: 6), yang terdiri dari konteks, yaitu pengetahuan dalam lingkungan komunikasi yang sedang berjalan, dan kandungan pesan, yaitu isi pesan yang akan diberikan kepada penerima pesan. Sehingga, kompetensi komunikasi seseorang dicapai dengan kecakapannya dalam pengetahuan seseorang dalam sebuah topik untuk membentuk, mengirim pesan, menerima, menerjemah, dan memahami kata-kata yang disampaikan.

Wrench dan Carter (dalam Hannawa & Spitzberg, 2015: 63) menjelaskan bahwa permasalahan yang muncul dalam komunikasi kompetensi, adalah kompetensi komunikasi merupakan salah satu topik komunikasi yang paling ambigu dan kompleks serta belum jelas karena kurangnya definisi kompetensi komunikasi yang dapat diterima dan permasalahan dalam pengukurannya. Permasalahan ini diikuti dengan berbagai penelitian yang mencoba untuk memberikan arti dari kompetensi komunikasi. Selain itu, belum ada kepastian yang jelas pengaruh dari kompetensi komunikasi sebagai variabel penelitian, meskipun sudah diteliti oleh berbagai peneliti.

Permasalahan-permasalahan tersebut menjadi landasan untuk melakukan penelitian ini, yaitu dengan tujuan untuk (1) menemukan definisi yang dapat menyimpulkan maksud dari kompetensi komunikasi, (2) menjelaskan karakteristik-karakteristik yang mendukung definisi tersebut, (3) melihat pengukuran-pengukuran yang telah dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu, dan (4) mengkaji kompetensi komunikasi sebagai variabel penelitian yang disebutkan oleh penelitian sebelumnya.

KAJIAN PUSTAKA

Dalam sub bab ini, diuraikan penjelasan mengenai definisi kompetensi komunikasi secara per kata, dan kesimpulan singkat mengenai definisi para ahli, serta menjelaskan hubungan kompetensi komunikasi dalam penelitian-penelitian sebagai variabel penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperkenalkan kompetensi komunikasi sebagai konsep yang berkembang dan diteliti dari waktu ke waktu.

Kompetensi komunikasi merupakan gabungan dari kata “Kompetensi” dan “Komunikasi”, yang masing-masing memiliki definisi tersendiri. Kata “Kompetensi” didefinisikan oleh Sukmadinata (dalam Adyawanti, 2017: 103) sebagai seluruh kecakapan, kebiasaan, dan keterampilan yang diperlukan untuk kehidupan seseorang sebagai pribadi dan bagian dari masyarakat. Komunikasi dalam konteks psikologi, sosiologi, anthropologi, atau bisnis, didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi yang penting setelah struktur atau unsur komunikasi telah ditetapkan (Littlejohn, Foss, dan Oetzel, 2016: 6). Berdasarkan dua istilah tersebut yang didefinisikan secara masing-masing, bisa disebutkan bahwa kompetensi komunikasi adalah kecakapan seorang individu untuk menyampaikan informasi kepada orang lain dalam kehidupan sehari-hari, meskipun pendapat para penulis dan ahli memiliki pengertian yang mereka rumuskan mengenai kompetensi komunikasi secara luas.

Berbagai penulis dan ahli dari berbagai literatur juga mengemukakan definisinya tentang apa itu kompetensi komunikasi secara satu kesatuan, dan dari waktu ke waktu, definisi tersebut berkembang lebih luas dengan penjelasan yang lebih mendalam. Definisi kompetensi komunikasi apabila ditarik berdasarkan pendapat para ahli dan penulis dapat disingkat sebagai kemampuan seseorang sebagai komunikator untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk berkomunikasi (DeVito, 2016: 358); kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain, termasuk komunikasi nonverbal secara efektif (Adler, Rodman, & DuPre, 2016: 20; Riinawati, 2019: 47; Simanjuntak *et. al*, 2022: 14), sehingga muncul rasa kepuasan terhadap diri sendiri karena berhasil memintas batasan situasi sosial (Parks dalam Liliweri, 2017: 410), tercapainya hasil pembicaraan yang diinginkan (Alberts, Nakayama, & Martin, 2018: 20), dan mendapatkan kesan dari orang lain yang berupa orang tersebut menghormati pihak lain sebagai komunikator (Lakey & Canary dalam Liliweri, 2017: 410). Definisi tersebut kemudian diperluas dan disimpulkan sehingga membentuk sebuah pengertian yang dapat memenuhi kriteria penulis.

Kompetensi komunikasi sebagai variabel penelitian sering dihubungkan dengan variabel-variabel lain, baik sebagai variabel independen maupun variabel dependen. Hal ini ditunjukkan pada tabel 1.1 yang menjelaskan hubungan analisis regresi antar variabel yang terkait dengan kompetensi komunikasi. Peneliti juga berargumen bahwa ada beberapa variabel-variabel potensial untuk dihubungkan dan diteliti.

Tabel 1.1

Hubungan Antar Variabel Kompetensi Komunikasi

Hubungan Antar Variabel Penelitian		Penulis
Variabel Independen	Variabel Dependen	
Gaya Kepemimpinan	Kompetensi Komunikasi	Flauto dalam Lvina, 2015
Kompetensi Komunikasi	Kinerja	Rapareni, 2013; Putri, 2014; Setiawan, Unde & Farid, 2014; Duwit, 2015; Kabu, 2019; Hasibuan. 2020; Purnamasari & Cupiandi, 2020; Sahem, Ichsan, dan Bachri, 2020; Umar, Meutia, & Heriani, 2022; Lestari, Hafizah, Nahrishah, 2022
	Kepuasan Kerja	Sahem, Ichsan, dan Bachri, 2020
	Efikasi Diri	Fahlevi & Maryani, 2022

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif studi kepustakaan. Penelitian deskriptif dijelaskan oleh Mulyana (dalam Naelena & Istiyanto, 2019: 60) menggunakan data yang disajikan dalam bentuk gambar, tulisan, dan lain-lain yang memiliki sifat yang dapat dimasukkan ke dalam kategori-kategori seperti kelas, individu, objek, atau proses. Penelitian kepustakaan adalah bentuk studi literatur yang melakukan kajian yang terdiri dari teks, buku-buku, dan naskah publikasi yang relevan dengan penelitian yang diangkat sebagai permasalahan dalam penelitian. Sumber data yang diambil untuk mendukung penelitian ini adalah data sekunder yang terdiri dari buku literatur dan artikel ilmiah.

Pencarian data sekunder penelitian ini berpaku pada literatur buku yang secara jelas memaparkan maksud dari “Kompetensi komunikasi (atau kompetensi interpersonal)” secara umum atau menyangkut manajemen tanpa mengaitkan dengan bidang lain, dan artikel penelitian terdahulu yang digunakan terbatas pada bidang manajemen perusahaan dengan kata kunci “Kompetensi Komunikasi” didalam abstrak maupun judul penelitiannya. Data dari penelitian ini berjumlah 13 buku dan 16 artikel ilmiah (3 diantaranya terdiri dari 2 Tesis dan 1 Skripsi) digunakan untuk menyusun penelitian ini. Dikumpulkan dengan mengambil bagian dan

poin penting dari literatur yang dibaca, kemudian dihubungkan apakah relevan dengan alur penelitian. Teks yang relevan akan dimasukkan kedalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Definisi Kompetensi Komunikasi

Istilah “Kompetensi Komunikasi” pada awalnya diperkenalkan oleh Dell Hymes pada tahun 1972 sebagai bentuk respon kepada Noam Chomsky yang mengemukakan teori “Kompetensi Linguistik” pada tahun 1960-an. Kompetensi komunikasi yang dimaksud oleh Hymes menekankan bahwa hanya memahami tata bahasa tidak akan cukup untuk berbicara dengan bahasa tersebut dan berkomunikasi dengan orang lain, (Littlejohn, Foss, dan Oetzel, 2016: 390). Pernyataan tersebut memang benar pada kenyataannya, karena untuk mempelajari sebuah bahasa dan untuk mampu berbicara dengan orang lain dengan bahasa tersebut, diperlukan pemahaman selain tata bahasa seperti kosakata, nada bahasa, kalimat-kalimat dasar, dan penalaran yang mampu membangun konteks dalam sebuah pembicaraan, sehingga memunculkan sebuah kompetensi untuk komunikasi dengan orang lain.

Dalam Manajemen, kompetensi komunikasi hanya muncul sebagai bagian dari unsur-unsur komunikasi yang dikemukakan oleh Seller, yaitu: (1) enkoding-dekoding, yaitu tindakan mengirimkan dan menerima pesan, (2) Sumber penerima, terdiri dari komunikator (pengirim) dan komunikan (penerima), (3) Kompetensi Komunikasi, yaitu mencakup konteks dan bentuk pesan, (4) Umpan balik, yaitu informasi yang dikirimkan kembali ke sumbernya, (5) Gangguan, yaitu unsur yang mendistorsi pesan, (6) Saluran, yaitu media yang dimana pesan tersebut disampaikan, dan (7) Pesan, yaitu bentuk yang dikirim oleh komunikator (dalam Seller, 2020: 6-7); bukan sebuah satu kesatuan yang dijelaskan oleh Hymes, sehingga seringkali subjek yang diteliti hanyalah alur komunikasi dalam organisasi, bukan kompetensi dalam komunikasi.

Teori atau definisi dari kompetensi komunikasi kemudian dikembangkan, sehingga kompetensi komunikasi merupakan:

- (i) **Pengetahuan dan kemampuan** yang digunakan untuk berkomunikasi dalam interaksi interpersonal (DeVito, 2016: 358).
- (ii) **Kemampuan untuk mempertahankan sebuah relasi** sesuai dengan harapan semua pihak (Adler, Rodman, & DuPre, 2016: 20).

- (iii) Sejauh mana individu tersebut merasa **puas terhadap diri sendiri** karena memiliki **kemampuan dan kesempatan untuk mengejar tujuan hidupnya** dan **batasan situasi sosial tertentu** (Parks dalam Liliweri, 2017: 410).
- (iv) **Kesan yang muncul** dari interaksi individu satu dengan pihak lain melalui perilaku individu tersebut untuk mencapai tujuan dengan **menghormati tujuan pihak lain** (Lakey & Canary dalam Liliweri, 2017: 410).
- (v) **Kemampuan** untuk **menyesuaikan cara berkomunikasi diri sendiri** untuk mencapai tujuannya (Alberts, Nakayama, & Martin, 2018: 20).
- (vi) **Kemampuan** individu untuk **berinteraksi dengan orang lain secara baik dan efektif** baik melalui komunikasi verbal dan nonverbal dengan media komunikasi tertentu, sehingga **menghasilkan hasil pembicaraan yang diinginkan** (Riinawati, 2019: 47).
- (vii) **Kemampuan** seseorang untuk berinteraksi secara **efektif**, dengan **kemampuan beradaptasi** sebagai komponen utamanya dengan tujuan untuk **memahami hubungan interpersonal** dan **menyesuaikan tujuan dan perilaku antar pihak komunikator**. Dampak dari kemampuan tersebut menghasilkan **ketertarikan interpersonal, pembentukan persahabatan dan manajemen konflik** (Simanjuntak *et. al*, 2022: 14).

Para ahli dan penulis diatas memiliki argumen yang menjadi keunikan dalam perkembangan definisi kompetensi komunikasi, namun memiliki suatu kesamaan yang dapat disimpulkan secara mendasar karena mengambil poin penting yang sama, yaitu kompetensi komunikasi adalah kemampuan dan pengalaman komunikasi seseorang, sehingga menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi dalam kehidupan sehari-hari adalah sesuatu yang dapat dipelajari, dilatih, dan dikuasai, bukan sesuatu yang dibawa dari lahir. Pendapat para ahli diatas kemudian menekankan pada tujuan atau manfaat dari kompetensi komunikasi.

Tujuan dari Kompetensi Komunikasi berdasarkan pendapat-pendapat diatas, adalah:

- a. Mencapai hasil pembicaraan yang diinginkan sesuai dengan pihak lain,
- b. Menghindari batasan personal,
- c. Memahami komunikasi verbal dan nonverbal (terdiri dari simbol, tanda, dan perilaku),
- d. Mencapai kepuasan pada diri sendiri,
- e. Menghormati pihak pembicara lain dan menciptakan efek umpan balik yang diinginkan,

- f. Memunculkan ketertarikan interpersonal, membentuk kesan, mempertahankan relasi, dan manajemen konflik.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi komunikasi adalah penguasaan dan pengalaman seseorang dalam berkomunikasi dengan orang lain secara efektif sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai oleh semua pihak.

B. Karakteristik Kompetensi Komunikasi

Setiap orang memiliki pengalaman masing-masing yang dapat menyebabkan kemampuan seseorang dalam komunikasi berbeda-beda. Agar dua pihak pembicara dapat saling memahami konteks pesan yang disampaikan dan diberikan, diperlukan pengetahuan yang setidaknya mampu mengarahkan pembicaraan tersebut ke topik yang benar. Lantas, apa ciri-ciri seseorang yang memiliki kompetensi dalam komunikasi?

Pada dasarnya, kompetensi komunikasi memiliki dua komponen penting didalamnya, yaitu Kepantasan dan Efektivitas. Spitzberg dan Cupach (dalam Alberts, Nakayama, & Martin, 2018: 20) menjelaskan kepantasan (*Appropriateness*) sebagai komunikasi yang memenuhi situasi sosial pada saat itu yang meliputi norma, aturan, dan ekspektasi yang relevan; dan Efektivitas (*Effectiveness*) sebagai sejauh mana komunikasi tersebut secara personal berhasil dalam mencapai tujuan individu tersebut.

Kedua komponen ini memiliki kemiripan dengan cakupan kompetensi komunikasi yang dijelaskan Seller, yaitu konteks dan isi pesan, karena untuk mencapai kepantasan dan efektivitas dalam sebuah komunikasi, diperlukan konteks yang dapat menyesuaikan pembicaraan antar pihak, dan isi pesan yang disampaikan yang membuat seseorang paham. Apabila kedua hal ini tidak dipenuhi, maka tidak memungkinkan komunikasi tersebut berjalan dengan baik, menyebabkan masing-masing pihak untuk mempertanyakan kompetensi komunikasi satu sama lain.

Melihat dari perspektif lain, Trenholm & Jensen (2013: 9) membedakan kompetensi komunikasi seseorang menjadi dua tingkatan, yaitu tingkat mendasar (*Surface Level*), dimana kompetensi dapat dilihat melalui sikap atau perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Tingkat ini disebut sebagai kompetensi performatif; dan tingkat mendalam (*Deeper Level*), yang terdiri dari semua hal yang kita harus ketahui sebelum mengambil aksi. Tingkat ini disebut sebagai kompetensi proses. Perbedaan yang mendasar antara kedua tingkat kompetensi komunikasi seseorang secara umum adalah bahwa dalam tingkat mendasar, diasumsikan bahwa pada

saat seseorang berkomunikasi, pesan tersebut dapat dibaca secara langsung berdasarkan bagaimana cara seseorang berbicara dalam kehidupan sehari, termasuk dalam cara bercakap, nada bahasa, dan bahasa tubuh yang muncul, sementara dalam tingkat mendalam, seseorang melakukan komunikasi karena sudah memiliki kesiapan baik untuk bicara dan secara mental, dan pengalaman, yang mendukung dirinya untuk menyampaikan sesuatu yang sesuai, sehingga mendorong proses yang baik antara individu dengan pembicara lainnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 (2017: 42-44), tingkat kompetensi komunikasi seorang aparatur sipil negara (ASN) ditentukan dengan lima (5) tingkatan dari paling dasar hingga mahir, yaitu:

1. Level 1: Mampu menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, dan pemahaman yang sama antara satu sama lain.
2. Level 2: Aktif berkomunikasi secara formal dan informal; bersedia mendengarkan orang lain, memahami dan merespon pesan dengan baik, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dan lain-lain.
3. Level 3: Mampu berkomunikasi secara asertif, terampil secara lisan/tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif, rumit, atau kompleks.
4. Level 4: Mampu melihat, membuka, dan memperluas pemikiran dari berbagai dimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan untuk meningkatkan keseluruhan kinerja.
5. Level 5: Menciptakan sistem komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.

Level-level di atas menunjukkan bahwa setiap orang yang akan menjadi salah satu dari ASN dalam pemerintahan harus setidaknya minimal memiliki penguasaan level 1, yaitu mampu menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, dan memiliki pemahaman yang sama. Penjelasan ini sesuai dengan definisi kompetensi komunikasi yang telah dijelaskan sebelumnya, dengan penekanan pada kemampuan ASN dengan paling minimal untuk bisa menyebarkan informasi dan menangkap pengertian yang sama dengan pihak pembicara lain.

Level 2 dan seterusnya dalam tingkat kompetensi tersebut secara bertahap menjelaskan bagaimana idealnya seorang ASN memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dimana pada level 2, penyampaian informasi dapat dilakukan secara bebas, dan pemahaman antar komunikasi disertai dengan kesediaan untuk mendengarkan, menjawab respon yang sesuai, dan menyusun topik yang baik. Level 3 menekankan pada gaya komunikasi asertif, mampu

berkomunikasi secara tertulis, dan tahu cara membawa informasi yang kompleks ke orang yang benar. Level 4 menekankan pada kemampuan untuk berunding untuk mencapai kesepakatan bersama, dan pada level 5, muncul sistem komunikasi yang mampu menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja.

C. Pengukuran Kompetensi Komunikasi

Untuk mengukur kompetensi seseorang, diperlukan indikator-indikator yang dapat dipercaya untuk melakukan diagnosa terhadap sebuah objek yang ingin diteliti. Hal ini berlaku juga untuk kompetensi komunikasi sebagai variabel penelitian, yang dimana untuk mengetahui apakah perusahaan memiliki SDM yang baik, setidaknya mengetahui tingkat kompetensi komunikasi karyawannya di perusahaan tersebut. Dalam sub bab ini, dijelaskan berbagai indikator yang telah digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Spitzberg dan Cupach (dalam Littlejohn, Foss, dan Oetzel, 2016: 74-75, 93), dikembangkan oleh Wilson dan Sabee (dalam Hargie, 2019: 16) dan Payne (dalam Rahman, 2015: 262), menjelaskan bahwa dalam seorang komunikator yang kompeten dapat dilihat dengan tiga (3) dimensi, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi yang diperlukan untuk pembicara, dengan mengetahui aspek “apa” dan “bagaimana” cara berkomunikasi dengan baik sehingga orang tersebut layak dikatakan kompeten. Payne menjelaskan dimensi ini terdiri dari empati, kemampuan untuk beradaptasi, dan manajemen interaksi.
2. Keterampilan (*Skill*), yaitu kemampuan individu yang didapatkan dari interaksi dengan orang lain yang bertujuan untuk meningkatkan persepsi orang lain bahwa dia kompeten. Payne menjelaskan dimensi ini terdiri dari empati, kemampuan untuk beradaptasi, dan manajemen interaksi.
3. Motivasi (*Motivation*), yaitu keinginan seseorang untuk bertindak atau bersikap dengan cara-cara tertentu, dengan tujuan untuk dinilai sebagai kompeten. Payne menjelaskan dimensi ini terdiri dari dorongan empati, manajemen interaksi, dan penyesuaian komunikasi dalam perusahaan.

Indikator ini merupakan bentuk pengukuran yang paling umum digunakan didalam penelitian analisis regresi di bidang manajemen. Hal ini didukung dengan berbagai penelitian regresi yang secara spesifik menghubungkan antara kompetensi komunikasi dengan variabel-variabel dependen. Pada umumnya, para peneliti terbiasa menggunakan indikator ini yang

dikembangkan oleh Payne, dimana pemaparan indikatornya terdiri dari pengetahuan komunikasi, keterampilan komunikasi, dan motivasi komunikasi. Kedua jenis indikator sangat mirip, dengan sedikit perbedaan dimana Payne mempersingkat komponen dari dimensi-dimensi yang ada, sehingga pengukurannya tetap sederhana.

Shockley & Zalabak (2014: 6-8) memaparkan bahwa kompetensi komunikasi dalam organisasi terdiri dari:

1. Kompetensi Pengetahuan (*Knowledge Competency*), yaitu kemampuan untuk memahami lingkungan komunikasi sekitar dalam organisasi.
2. Kompetensi Sensitivitas (*Sensitivity Competency*), yaitu kemampuan untuk memahami makna organisasi dan perasaan orang lain secara akurat.
3. Kompetensi Keterampilan (*Skill Competency*), yaitu kemampuan untuk menganalisa situasi organisasi secara baik dan memahami isi pesan dari organisasi secara efektif.
4. Kompetensi Nilai (*Value Competency*), yaitu berkepentingan dalam mengambil tanggung-jawab untuk memberikan komunikasi yang efektif sehingga tercapainya kemajuan perusahaan.

Indikator ini dikembangkan dari percobaan Littlejohn dan Jabusch pada tahun 1982 untuk menjawab pertanyaan “bagaimana cara kita mengembangkan dan mengevaluasi kompetensi dalam komunikasi?”, yang pada hasilnya menjawab ada empat komponen, yaitu proses pemahaman, sensitivitas interpersonal, keterampilan komunikasi, dan tanggung jawab etika (Shockley & Zalabak, 2014: 6-8). Indikator ini kemudian dikembangkan Shockley dan Zalabak untuk penggunaan dalam konteks manajemen di organisasi-organisasi. Meskipun lebih jarang digunakan dibandingkan dengan indikator Spitzberg dan Cupach (dengan Wilson dan Sabee, dan Payne), indikator ini memaparkan lebih luas tentang aspek yang perlu diteliti dalam organisasi dengan penambahan “kompetensi sensitivitas” yang memiliki kaitan dengan budaya organisasi.

Sriussadaporn-Charoenngam dan Jablin (1999: 393-397) mendesain sebuah indikator untuk kuesioner dalam penelitiannya yang dikategorikan menjadi lima (5) indikator, yaitu:

1. Sikap bijaksana dan kesopanan
2. Pemberian dan penerimaan umpan balik
3. Memberi, menerima, dan menggunakan informasi
4. Memberikan informasi dan penjelasan tugas
5. Mengurangi kekeliruan tugas

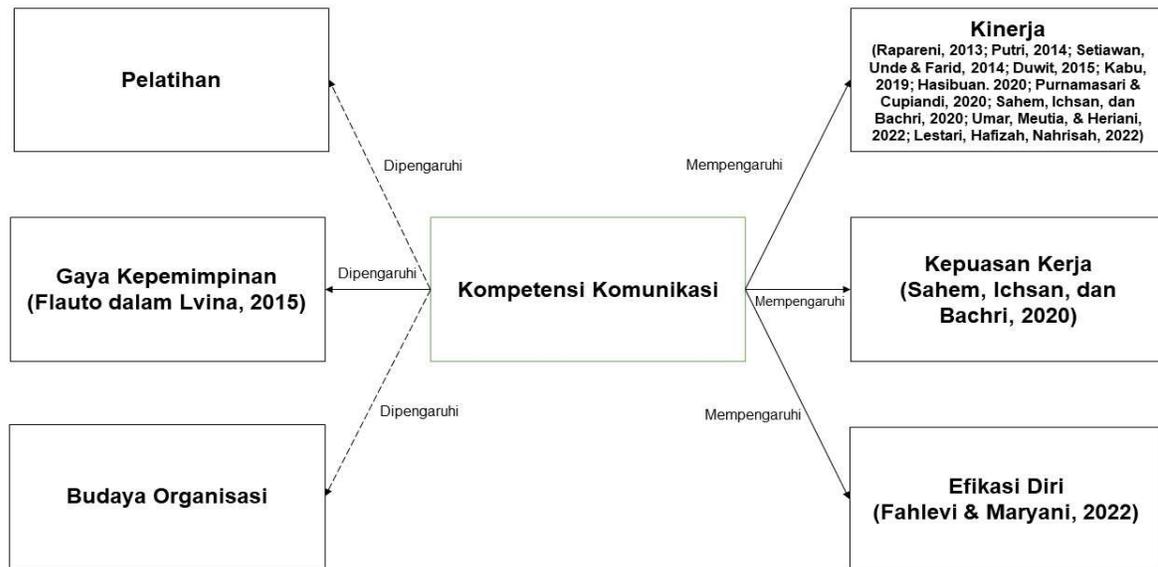
Indikator milik Sriussadaporn-Charoenngam dan Jablin pada awalnya digunakan untuk meneliti kompetensi komunikasi pada organisasi-organisasi di Thailand, namun indikator ini digunakan dalam organisasi di Indonesia karena dua alasan, yaitu (1) Budaya di Thailand dan Indonesia tidak jauh berbeda, karena bila ditinjau dalam gambaran yang lebih besar, kedua negara memiliki karakteristik/budaya organisasi ke arah timur, seperti mementingkan nilai-nilai tradisional, individualisme yang rendah (artinya ada sikap saling membantu dengan orang lain, disebut sebagai gotong royong di Indonesia), dan sikap cenderung formal dan konservatif, (2) Indikator ini diadopsi ke dalam buku "Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi" (2004) yang ditulis oleh Fuad Mas'ud, dimana buku ini menjadi patokan bagi penulis di Indonesia untuk menyusun penelitian mereka tentang komunikasi maupun kompetensi komunikasi menggunakan indikator tersebut tanpa harus membuka artikel yang ditulis oleh pembuat indikatornya sendiri.

Kedua alasan tersebut menyebabkan indikator ini dapat digunakan di Indonesia dan berpotensi di negara lain, terutama di negara-negara yang berbudaya timur, namun melihat indikator ini hanya satu-satunya yang diadaptasi oleh buku yang dipublikasikan oleh Fuad Mas'ud dan tidak ada literatur baru yang memperluas indikator tersebut, menyebabkan indikator ini tidak relevan dalam penelitian kedepannya apabila penelitian-penelitian tersebut nantinya menekankan sumber-sumber literatur terbaru.

D. Kajian Empiris Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi, meskipun telah diteliti dan dijabarkan selama lima dekade, masih belum memberikan pemaparan yang jelas tentang apa dampak kompetensi komunikasi kepada aspek lain, dan apa yang mempengaruhi kompetensi komunikasi dalam bidang manajemen. Seperti definisinya, penelitian-penelitian tentang kompetensi komunikasi belum bisa menentukan pasti apa saja yang mampu mempengaruhi kompetensi komunikasi dan dipengaruhi oleh kompetensi komunikasi. Dalam penelitian manajemen, kompetensi komunikasi dihubungkan dengan kinerja karyawan perusahaan, karena komunikasi yang baik membawa penyampaian informasi yang baik sehingga informasi tersebut dapat cepat sampai dengan baik, dan dijalankan aksi-aksi yang dibutuhkan berdasarkan informasi yang diberikan tersebut. Jarang sekali variabel lain dihubungkan dengan kompetensi komunikasi, terlebih lagi variabel yang mempengaruhi kompetensi komunikasi, sehingga dalam sub bab ini, akan dijelaskan sejauh mana kompetensi komunikasi telah diteliti.

Untuk memahami perkembangan penelitian kompetensi komunikasi, gambar 4.1 akan memaparkan penelitian-penelitian terdahulu yang menghubungkan kompetensi komunikasi dengan variabel lain.



Gambar 4.1

Hasil Penelitian Terkait Kompetensi Komunikasi

Dapat dilihat diatas bahwa penelitian yang telah dilakukan telah menghubungkan Kompetensi Komunikasi dengan Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Efikasi diri, dengan variabel yang berpotensi untuk diteliti dengan kompetensi komunikasi adalah pelatihan dan budaya organisasi. Dapat ditarik juga sebuah fakta bahwa kompetensi komunikasi paling sering dihubungkan dengan kinerja karyawan dalam perusahaan atau institusi.

Gaya Kepemimpinan, menurut Hasibuan (2020: 170), adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan sehingga mereka mau berkolaborasi dan menjadi produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kolaborasi dan produktivitas ini muncul apabila pemimpin memberikan informasi penting dengan gaya komunikasi yang baik agar karyawan dapat memahami secara jelas dan mampu menjalankannya secara baik tugas-tugas yang diberikan. Gaya komunikasi dimaksud adalah perilaku komunikasi yang digunakan untuk mendapatkan tanggapan dari situasi dan kondisi tertentu (Rohim dalam Susanti & Sriganda, 2021: 62), sehingga alur komunikasi antara pemimpin dengan karyawan dapat berjalan dengan lancar.

Penelitian hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan kompetensi komunikasi dibahas oleh Flauto (dalam Lvina, 2015: 10), yang memberikan hasil penelitian bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan tinggi dengan kompetensi komunikasi, Peneliti berargumen bahwa setiap ahli yang membahas tentang gaya kepemimpinan memiliki pendapat tersendiri jenis-jenis gaya kepemimpinan di dalam sebuah organisasi, sehingga perlu ditekankan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan diteliti dan dihubungkan dengan kompetensi komunikasi, ada kemungkinan bahwa tiap gaya kepemimpinan memiliki tingkat kompetensi komunikasi yang beda juga.

Kinerja, terkadang disebut sebagai prestasi kerja, dipaparkan oleh Hasibuan (2021: 94) sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, keseriusan dalam kerja dan waktu untuk mengerjakan. Dalam organisasi, kinerja merupakan bagian paling sering diukur secara periodik karena kinerja secara langsung mempengaruhi performa perusahaan, yang kemudian menentukan keuntungan perusahaan. Hubungan antara kinerja dengan kompetensi komunikasi merupakan hubungan yang paling sering diteliti, karena kompetensi komunikasi merupakan bagian dari penilaian kinerja dan mempengaruhi apakah kinerja dapat berjalan dengan baik atau tidak.

Mayoritas studi yang telah dilakukan mengatakan bahwa kompetensi komunikasi pada kinerja menghasilkan hubungan yang positif (Edwardin, 2006: 68; Rapareni, 2013: 52; Putri, 2014: 61-62; Setiawan, Unde & Farid, 2014: 248; Duwit, 2015: 140; Kabu, 2019: 93, 95; Hasibuan, 2020: 114; Purnamasari & Cupiandi, 2020: 7; Sahem, Ichsan, dan Bachri, 2020: 41; Lestari, Hafizah, Nahrisah, 2022: 88-89, 94), dan sedikit yang mengatakan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Umar, Meutia, & Heriani, 2022: 238). Penelitian-penelitian ini didasari oleh beberapa hal, yaitu perkembangan IPTEK dan globalisasi, kebutuhan untuk melakukan pembenahan dan transformasi perusahaan, keperluan untuk melihat kembali kinerja karyawan perusahaan yang baru-baru ini mengalami penurunan (kurang kolaborasi, tidak tercapai target), dan meninjau apakah karyawan telah melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikannya.

Mengapa penelitian antara kompetensi komunikasi dengan kinerja bisa menghasilkan penelitian yang berbeda? Peneliti berpendapat bahwa ada kemungkinan pada saat dilakukan penelitian, kualitas SDM dalam objek penelitian tersebut memiliki karakteristik yang masih kurang baik sehingga mengubah hasil yang muncul apabila penelitian tersebut diteliti pada

kualitas yang disebutkan. Hal ini didukung oleh pernyataan Purwoto (dalam Umar, Meutia, & Heriani, 2022: 232), yang menjelaskan bahwa karyawan-karyawan dalam objek penelitian tersebut, yaitu ASN, memiliki ciri-ciri yang terdiri dari profesionalisme rendah, kurangnya, penempatan jabatan yang belum ideal standarnya (kompetensi, distribusi dan komposisi), peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan lainnya. Namun apabila argumen tersebut mendasari alasan mengapa hasil penelitian tersebut dapat berbeda dengan penelitian terdahulu yang ada menghubungkan kedua variabel tersebut, mengapa dalam penelitian Setiawan, Unde, dan Farid, yang sama-sama meneliti jenis karyawan yang sama yaitu ASN, memiliki hasil hubungan kedua variabel yang positif (2014:248)? Meskipun alasan ini terbatas pada penelitian tersebut, penelitian ini memunculkan sebuah *research gap* yang dapat diteliti kedepannya mengapa hubungan kompetensi komunikasi dapat memiliki hubungan negatif dengan kinerja pada perusahaan-perusahaan tertentu.

Kepuasan Kerja, dijelaskan oleh Hasibuan (2021: 202), adalah sikap seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dalam tingkat emosional, yang dicerminkan dengan moral kerja baik, disiplin kerja tinggi, dan prestasi kerja tinggi. Hasibuan berargumen bahwa kepuasan muncul dengan memperoleh pujian atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, alat, dan lingkungan kerja yang memadai. Penelitian hubungan antara kepuasan kerja dengan kompetensi komunikasi dilakukan oleh Sahem, Ichsan, dan Bachri, menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi komunikasi pada kepuasan kerja pada 150 karyawan yang bekerja di Program Pendamping Keluarga Aceh Utara (2020: 40-41).

Dijelaskan oleh Sahem, Ichsan, dan Bachri, dilihat permasalahan yang muncul dari objek penelitiannya adalah komunikasi kepenyeliaan, yaitu komunikasi antara supervisor dengan karyawan yang belum bisa mencegah dan meminimalisir kesalahan kerja, hanya penekanan pada koreksi dan pemberian hukuman apabila kesalahan muncul (2020: 34). Permasalahan yang spesifik ini menyebabkan adanya kaitan antara kompetensi komunikasi dengan kepuasan kerja (yang kemudian ikut berpengaruh kepada kinerja) karena apabila atasan mampu memperbaiki cara komunikasi dengan baik, kesalahan kerja tersebut dapat diminimalisir sesuai dengan harapan supervisor objek penelitian tersebut.

Efikasi diri, dijelaskan oleh Robbin, Coulter, dan Decenzo (2019: 401) sebagai kepercayaan individu tersebut bahwa dia kompeten dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Robbin, Coulter, dan Decenzo memperjelas maksud dari efikasi diri dengan

memberikan ciri-ciri seseorang yang memiliki efikasi diri tinggi, yaitu memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, berusaha keras melewati tantangan yang ada, dan bila diberikan umpan balik yang negatif, dia akan berusaha keras untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian hubungan antara efikasi diri dengan kompetensi komunikasi dilakukan oleh Fahlevi dan Maryani, yang memiliki hasil analisis berupa adanya hubungan positif antara kompetensi komunikasi dengan efikasi diri pada 52 sampel dari 171 mahasiswa di Fikom Unisba (Fakultas Komunikasi Universitas Islam Bandung) (2022: 4).

Penelitian ini didasari melalui wawancara yang dilakukan oleh para peneliti terhadap mahasiswa bahwa permasalahan yang muncul pada saat mahasiswa menyusun skripsi mereka adalah bagaimana berkomunikasi dan menyesuaikan pembicaraan dengan dosen pembimbing tanpa memunculkan kesalahpahaman, dan motivasi mahasiswa setelah konsultasi dengan dosen pembimbingnya. Permasalahan ini sangat jelas memaparkan adanya hubungan antara kompetensi komunikasi dengan efikasi diri, karena apabila mahasiswa yang sedang menjalankan skripsi memahami cara berkomunikasi dengan dosen secara baik tanpa menyebabkan mereka tersinggung, mereka akan merasa skripsi mereka terbantu dan terbentuk motivasi mereka untuk menyelesaikannya.

Pelatihan, dijelaskan oleh Hasibuan (2021: 70) adalah bentuk usaha yang menghasilkan peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan dalam pekerjaan. Hasibuan bermaksud bahwa pelatihan dilakukan kepada karyawan agar efisiensi dan efektivitas karyawan meningkat sehingga sasaran kerja semakin cepat dan mudah tercapai. Namun apa kaitan pelatihan dengan kompetensi komunikasi? Karyawan adalah entitas perusahaan yang mendorong perusahaan untuk mencapai tujuannya dan sebagai '*image*' dari perusahaan, sehingga dengan pelatihan komunikasi yang baik, menyebabkan karyawan untuk lebih percaya diri dalam berbicara dengan rekan, supervisor, dan klien perusahaan, sehingga produktivitas meningkat dan potensi miskomunikasi yang muncul menurun. Peneliti mengasumsi bahwa pelatihan yang baik akan menyebabkan kompetensi komunikasi seseorang juga ikut baik.

Budaya organisasi, menurut Robbin, Coulter, dan Decenzo (2019: 139) sebagai nilai-nilai bersama, kebijakan, tradisi, dan metode-metode yang mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi bertindak. Robbin, Coulter, dan Decenzo memaparkan bahwa tujuh (7) dimensi dari budaya organisasi, yaitu: (1) Perhatian kepada detail, (2) Orientasi pada hasil, (3) Orientasi pada SDM, (4) Orientasi pada tim, (5) Agresivitas, (6) Stabilitas, dan (7) Inovasi dan

pengambilan resiko. Sebagian dari dimensi tersebut dapat dikaitkan dengan kompetensi komunikasi, terutama pada orientasi pada SDM dan orientasi pada tim, karena kedua dimensi ini menekankan sejauh mana pembagian tugas dan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam tim dan pada perusahaan, dan dengan komunikasi yang baik, dapat mempengaruhi secara baik pembagian tugas dan pengambilan keputusan tersebut. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik, namun apabila pelaksanaan masing-masing organisasi dapat mendorong perusahaan secara baik, maka budaya tersebut adalah budaya yang baik dan patut dipertahankan. Peneliti mengasumsikan bahwa adanya kaitan antara budaya organisasi dengan kompetensi komunikasi.

KESIMPULAN

Kompetensi komunikasi merupakan salah satu subjek yang layak dibahas pada bidang studi komunikasi, namun kaitannya lebih mengarah pada prakteknya di bidang manajemen. Sejak pertama kali dicetuskan istilah 'Kompetensi Komunikasi' oleh Dell Hymes pada tahun 1972, perkembangan dari subjek tersebut dapat dilihat dengan berbagai definisi, karakteristik, dan indikator yang dikembangkan untuk mendukung penelitian dalam kompetensi komunikasi, serta menarik berbagai peneliti untuk melakukan penelitian antara kompetensi komunikasi dengan variabel lain di bidang manajemen. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi komunikasi adalah kemampuan dan pengalaman komunikasi seseorang yang dapat dipelajari, dilatih, dan dikuasai untuk mencapai tujuan-tujuan komunikasi yang diinginkan.
2. Karakteristik kompetensi komunikasi didasari oleh pendapat Spitzberg dan Cupach, yaitu kepantasan dan efektivitas, karena dalam proses komunikasi, kepantasan dibutuhkan untuk menyesuaikan konteks pembicaraan antar pihak, dan efektivitas memberikan jalan untuk menyampaikan pesan tersebut. Karakteristik-karakteristik kompetensi lainnya didefinisikan Trenholm & Jensen, dan dijelaskan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017.
3. Pengukuran karakteristik kompetensi komunikasi terdiri dari Spitzberg dan Cupach yang diadaptasi oleh Wilson & Sabee, dan Payne, merupakan indikator yang paling umum digunakan dalam penelitian kompetensi komunikasi; Shockley & Zalabak, dengan pengukuran yang disesuaikan dalam organisasi dengan menambahkan faktor

budaya (*sensitivity competency*) dalam pengukurannya; dan Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin, yang dimana indikator tersebut dibentuk untuk organisasi-organisasi di Thailand, dan kemudian digunakan di negara yang berbudaya timur.

4. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi dalam bidang manajemen dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, efikasi diri, dan yang paling sering, kinerja. Ditekankan bahwa dalam penelitian hubungan antara kompetensi komunikasi dan kinerja, muncul *research gap* karena perbedaan beberapa hasil penelitian. Selain itu, peneliti juga melihat variabel pelatihan dan budaya organisasi sebagai variabel penelitian potensial sebagai variabel dependen dari kompetensi komunikasi.

REFERENCES

Adler, R. B., Rodman, G., & DuPre, A. (2016). *Understanding Human Communication (13th Edition)*. New York: Oxford University Press.

Adyawanti, T. (2017). Kompetensi Komunikasi. *ProListik*, 2(1), 103-108.

Alberts, J. K., Nakayama, T. K., & Martin, J. N. (2018). *Human Communication in Society (5th Edition)*. New Jersey: Pearson.

DeVito, J. A. (2016). *The Interpersonal Communication Book*. Essex: Pearson.

Duwit, F. (2015). Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat Propinsi Papua Barat). *Jurnal EMBA*, 3(4), 130-141.

Edwardin, L. T. (2006). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT POS Indonesia (PERSEROAN) Se-Kota Semarang. Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.

Hannawa, A. F., & Spitzberg, B. H. (2015). *Communication Competence*. Berlin: De Gruyter Mouton.

Hargie, O. (2019). *The Handbook of Communication Skills*. New York: Routledge.

Hasibuan, H. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan, R. (2020). Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. POS Pusat Batam. *Jurnal BENING*, 7(1), 105-118.

Kabu, S. R. (2019). Kompetensi Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara. Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.

Lestari, S. W., Hafizah, & Nahrishah, E. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi*, 2(3), 81-96.

Liliweri, A. (2017). *Komunikasi AntarPersonal*. Jakarta Timur: Prenada Media.

Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2016). *Theories of Human Communication (11th Edition)*. Illinois: Waveland Press Inc.

Lvina, E. (2015). The Role of Cross-Cultural Communication Competence: Effective Transformational Leadership Accross Cultures. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 3(1), 1-18.

Naelena, Y., & Istiyanto, S. B. (2019). Analisis SWOT Strategi Pengelolaan Reputasi PT. Cowboy Nusantara Jaya. *Communications*, 1(2), 53-76.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017.

Purnamasari, I., & Cupiandi, H. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Kurir di J&T Express. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 1-8.

Putri, K. P. (2014). Hubungan Antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Kinerja pada Karyawan GM Production. Skripsi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Rahman, A. (2015). Kompetensi Komunikasi Calon SDM Public Relations. *Jurnal Visi Komunikasi*, 14(2), 255-271.

Rapareni, Y. (2013). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (JENIUS)*, 3(1), 35-59.

Riinawati. (2019). *Pengantar Teori: Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Bantul: Pustaka Baru Press.

Sahem, M., Ichsan, & Bachri, N. (2020). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*, 5(1), 32-47.

Saputra, N. (2020). *Business Communication: Konsep & Praktek Berkomunikasi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Setiawan, M., Unde, A. A., & Farid, M. (2014). Kompetensi Komunikasi Aparatur Sipil Negara Terhadap Kinerja dalam Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Biak Numfor. *Jurnal Komunikasi KAREBA*, 3(4), 243-248.

Simanjuntak, M., Anwar, Handiman, U. T., Sugiarto, M., Lie, D., Hutabarat, M. L., . . . Afriansyah. (2022). *Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Susanti, K., & Sriganda, M. L. (2021). Gaya Komunikasi Ferdy Tahier dan Didi Riyadi dalam Tayangan Ferdy and Didi Show pada Kanal DiTiv. *Communications*, 3(1), 58-86.

Trenholm, S., & Jensen, A. (2013). *Interpersonal Communication (7th Edition)*. New York: Oxford University Press.

Umar, M. A., Meutia, & Heriani. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kompetensi Relasional, Kompetensi Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bima. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 231-240.