

# KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Oleh:

Dody Hermana & Ujang Cepi Barlian

## Abstrak

Kita menyadari, betapa persoalan-persoalan organisasi makin hari cenderung makin ruwet dan terutama persoalan manusianya itu sendiri yang senantiasa berlanjut menjadi tantangan pokok yang harus dihadapi oleh setiap perangkat management. Seyogyanya individu-individu yang berperilaku dalam organisasi dengan segala motif dan keinginan-keinginan yang hendak dicapainya harus dipahami secara luas dan mendalam. Tugas manager kini harus akrab dengan sifat tabiat dari orang-orang yang dipimpinnnya. Apa latar belakang kehadirannya di dalam organisasi, apa yang diinginkan dan yang dicita-citakannya. Dalam menggerakkan potensi dan kemampuan mereka senantiasa didasarkan pada aspek-aspek kemanusiannya demikian pula dalam memotivasikannya senantiasa melihat motif-motif kejiwaannya di samping kebutuhan-kebutuhan lahiriahnya-sehingga dapat mewujudkan perilaku yang dikehendaki organisasi itu sendiri.

**Kata Kunci: Perilaku Organisasi, Komunikasi Organisasi, Jaringan**

## A. Pendahuluan

Perilaku organisasi sebagai terjemahan dari Organizational Behavior, diartikan sebagai studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Kita mengenal lebih jauh tentang perilaku organisasi berarti kita mencoba untuk membuktikan adanya perubahan-perubahan fundamental dalam lingkup ilmu organisasi dan manajemen dewasa ini. Organisasi dasar terhadap perilaku manusia makin dirasakan urgensinya bagi setiap management di tingkat manapun dengan tujuan praktis untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Studi tentang perilaku organisasi merupakan dimensi baru dalam arena studi ilmu organisasi dan Manajemen. Kini telah berkembang dengan pesatnya, bersamaan dengan berkembangnya Pendekatan Ke-perilaku (Behavioral Approach terutama pada dekade terakhir setelah Perang Dunia Ke II.

Dalam penguraian tulisan ini akan diketengahkan sekilas tentang dasar-dasar dan pengertian perilaku organisasi yang mencakup tujuan untuk memotivasikannya sebagai upaya pemanfaatan sumberdaya manusia dalam pencapaian produktivitas organisasi yang lebih tinggi. Seringkali dinyatakan, bahwa setiap orang menganggap dirinya sebagai suatu keadaan tertentu seperti apa yang diinginkan dan dicita-citakannya. Namun sebenarnya mereka senantiasa mencoba mendekati keseimbangan yang tepat

antara unsur individualistis dan kolektivitas dalam struktur sosialnya.

Dalam setiap organisasi yang merupakan struktur sosial yang ada di masyarakat modern ini, menyingkapkan lebih jauh bahwa mereka pun yang menjadi anggota setiap organisasi senantiasa mencoba untuk menunjukkan keseimbangan yang tepat dan sekiranya dapat diusahakan untuk dibina agar intensitas tabiat, tingkah laku dan kepribadiannya merupakan perilaku organisasi.

Siagian (1992) memberikan batasan bahwa Perilaku Organisasi adalah keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak-tanduknya sebagai anggota suatu organisasi. Perilaku yang tercermin dalam tabiat dan sifat tersebut merupakan pencerminan pula dari kepribadian orang yang bersangkutan.

Kepribadian seseorang itu biasanya ditempa oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Faktor Genetik, yaitu sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir dan yang diwarisi dari orang tuanya.
2. Faktor Pendidikan, yaitu sifat-sifat yang tumbuh dan berkembang sebagai hasil dari hal-hal yang diperoleh di sekolah.
3. Faktor lingkungan keluarga di mana seseorang dibesarkan dengan segala kondisi dan permasalahannya.
4. Faktor lingkungan sosial.
5. faktor pengalaman di luar lingkungan tersebut di atas.

Sesungguhnya kepribadian itu menimbulkan harapan, cita-cita, tujuan pribadi dan kemampuan yang dibawa ke dalam organisasi. Hanya saja kepribadian dan kemampuan-kemampuan yang diperankannya dalam bentuk tingkah laku harus dipengaruhi sedemikian rupa agar menjadi perilaku organisasi, dengan intensitasnya menunjang usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya Duncan mengemukakan batasan bahwa perilaku organisasi adalah studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Dari beberapa batasan tentang perilaku organisasi senantiasa pernyataannya bertolak dari titik awal perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu.

Menurut Duncan, kiranya perlu dipertimbangkan beberapa hal, sebagaimana hal-hal itu disarikan oleh Thoha (1996), sebagai berikut:

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi studi perilaku organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performennya, maka psikologi adalah relevan pula. Demikian pula sosiologi, ia bisa menjelaskan pengertian pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.
2. Perilaku organisasi mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Oleh karenanya diperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manager untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga

kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu-individu itu bisa dikoordinir dalam rangka mencapai organisasi.

Dengan berlandaskan jangkauan beberapa asumsi seperti tersebut di atas, kiranya disadari atau tidak bahwa interaksi antara manusia dengan organisasinya dan demikian pula sebaliknya yang bersifat saling mempengaruhi satu sama lainnya dapat membentuk perilaku organisasi yang sebenarnya.

Perilaku individu yang dilatarbelakangi oleh berbagai aspek dan permasalahannya harus secara terus menerus dibina dan dikembangkan serta dipengaruhi oleh setiap manager sehingga menjadi perilaku organisasi yang diharapkan.

Urgensinya bagi setiap manager, memahami latar belakang dan permasalahan penampilan perilaku individu dalam organisasi yang dipimpinnya adalah merupakan modal dasar untuk mencapai self actualization dan atau memotivasikannya dalam pencapaian produktivitas organisasi yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangannya adalah telah menjadi spesifikasi yang sistematis pada jajaran pendekatan keperilakuan (behavioral approach) dan atau menjadi bagian integral dari prospek organisatoris maupun pembangunan dewasa ini dalam Pemanfaatan sumber daya manusia.

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian dan penerimaan informasi yang menjadi salah satu sumber daya untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Di samping itu komunikasi dapat juga diartikan sebagai proses penyampaian informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran dan lain-lain dari sumbernya kepada dan untuk memperoleh, mempengaruhi atau merubah respon sesuai dengan yang diinginkan sumber informasi (Nawawi, 2000:99). Mondy dan Premeaux (1995: 375), mengemukakan bahwa "Communication as the transfer of information, ideas, understanding or feeling among people". Sedangkan Robbinc (1984:369), "Communication process (1) the communication source, (2) the message, (3) encoding, (4) the channel, (5) decoding, (6) the receiver, and (7) feedback

Dari pernyataan-pernyataan tentang komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat

ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam komunikasi adanya suatu penyampaian informasi. Salah satu respon yang penting dalam penyampaian informasi adalah kesediaan bekerja atau pemberian dukungan dari penerima informasi sesuai dengan harapan sumber informasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau menyelesaikan suatu masalah di lingkungan suatu organisasi. Untuk itu komunikasi sangat penting artinya dalam menciptakan dan mengembangkan jaringan kerja (network) baik internal maupun eksternal yang berpengaruh pada kinerja organisasi dalam mewujudkan eksistensi organisasi tersebut. Fungsi komunikasi yang begitu penting tersebut telah

### B. Konsep Dasar Komunikasi

Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia sebagaimana yang dikemukakan pada bagian terdahulu tidaklah dapat dipungkiri demikian pula halnya dalam suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik akan membantu kelancaran organisasi, demikian pula sebaliknya Komunikasi yang efektif adalah merupakan bagian yang penting bagi semua organisasi. Berikut ini beberapa pandangan mengenai definisi komunikasi. Rubben (dalam Muhammad. 2001:3) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya. dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Dari pandangan di atas dapat dilihat bahwa dalam proses komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat antara satu bagian dengan bagian yang lainnya dan mempunyai beberapa tahap untuk tetap saling melakukan hubungan.

Dalam kenyataan yang ada komunikasi akan muncul dalam setiap proses organisasi. Bahkan dapat diilustrasikan bahwa organisasi yang tanpa komunikasi diibaratkan manusia yang kekurangan aliran darahnya, apabila kurang darahnya manusia yang menjadi lemah, demikian pula sebaliknya. Maka untuk itu komunikasi yang baik harus selalu dijaga agar tetap stabil sehingga tidak menimbulkan apa yang disebut miss communication. Barry Cushway menggambarkan fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk

menyadarkan kita bahwa sebenarnya komunikasilah yang menyebabkan terjadinya perubahan peradaban dari satu kurun waktu ke kurun waktu selanjutnya, di samping komunikasi memberikan kesempatan kepada manusia untuk dapat mengemukakan gagasan serta keinginannya kepada orang lain. Apalagi jika dilihat proses terjadi komunikasi, dimana proses tersebut tidak hanya melibatkan antara penyampai dengan penerima.

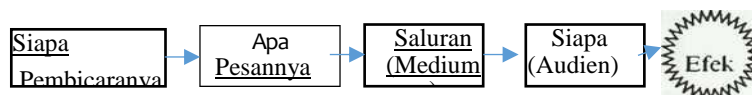
tetapi menggunakan berbagai instrumen yang dimaksudkan agar pesan yang disampaikan berhasil secara efektif.

organisasi climate yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Panuju, 2001:2).

Rubben (1988), mengemukakan bahwa komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Pada definisi inipun komunikasi dikatakan sebagai suatu proses aktmtas yang mempunyai beberapa taliapan yang satu dengan yang laiinya saling berhubungan.

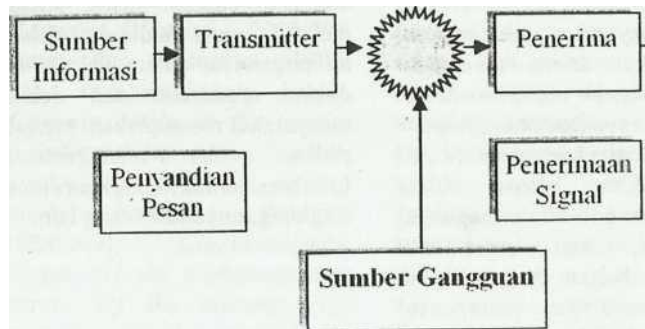
Beberapa ahli mengemukakan beberapa pengertian tentang komunikasi dan pada prinsipnya komunikasi digambarkan sebagai suatu hubungan dua arah antara pemberi pesan yang penerima pesan. Secara garis besar dapat digambarkan model komunikasi yang banyak dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:



Gambar 1  
Model Komunikasi Lasswell (Ruben. 1988)

Dengan model komunikasi yang dikemukakan oleh Lasswell pada gambar 2 berikut dapat dilihat

perbedaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Shannon.



Gambar 2

Model Komunikasi Shannon (Forsdale, 1981)

Dari dua model yang digambarkan di atas ternyata yang banyak digunakan adalah model komunikasi dari Shannon, oleh karena dalam model kedua tersebut memberikan gambaran kepada setiap orang bahwa dalam komunikasi pasti akan selalu ada sumber gangguan.

### C. Pengertian Konseptual Komunikasi dalam Organisasi

Secara sederhana disebut, jika ada dua orang atau lebih dalam organisasi dengan sendirinya akan berlangsung komunikasi. Organisasi merupakan “wadah kegiatan” orang-orang yang melakukan berbagai tugas untuk mencapai tujuan bersama (common goals). Mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran tugasnya. Dinamika perilaku yang ditampilkannya diisi oleh posisi “tawar menawar” antara “needed accomplishment” dan “lask accomplishment” yang mewarnai produktivitas kelompok maupun perorangan (Satoro, 2002- 2003:1). Sedangkan Daryanto (1996:3), mengungkapkan bahwa: “Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan”.

Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja-sama akan terjadi suatu komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong timbulnya kesadaran dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Myers & Myers (1987: 21) menekankan bahwa komunikasi itu penting dan merupakan sentral dari kehidupan organisasi, tetapi menganggapnya hanya sebagai salah satu dari sejumlah proses yang berlangsung dalam organisasi. Berbagai pandangan kaum ilmuwan dalam bidang komunikasi menganggap komunikasi sebagai kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Karena itu komunikasi merupakan inti organisasi, tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, berikut dipaparkan beberapa definisi untuk melihat keanekaragaman pernyataan-pernyataan yang dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Hal ini berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi.

1. Sutisna (1989:226), “Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok”.
2. Handoko (1997:272), “Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut tidak sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi dan sebagainya”.
3. Hellrigel dan Slocum (dalam Djatmiko, 2002:56), “Komunikasi adalah proses di mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dilaksanakan”.
4. Lewis dalam Hoy & Miskel (1987), “Communication meand starring messages, ideas, or attitudes that produce a degree of understanding between a sender and receiver. (Komunikasi diartikan pemberian pesan, ide atau sikap yang dihasilkan adanya suatu persetujuan atau

saling pengertian antara si pengirim dan si penerima).

5. Rogers (1976), "We define communication as the process by which an idea is transferred from a source to a receiver with the intention of changing his or her behavior". (Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang di dalamnya suatu gagasan yang disampaikan dari sumber ke penerima dengan tujuan merubah perilakunya).
6. Keith Davis (1979:372), "Communication is defined as the process of passing information and understanding from one person to another". (Komunikasi adalah

#### D. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Istilah proses dalam komunikasi pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Dengan demikian akan terjadinya perubahan tingkah laku di dalam diri individu, baik pada aspek kognitif, afektif, atau psikomotor.

Melalui proses komunikasi akan dapat ditentukan keputusan apa yang akan dilakukan oleh setiap individu atau kelompok tentang bagaimana menentukan langkah atau hasil yang akan diperoleh ke depan, karena dengan komunikasi akan dapat dijadikan pedoman dalam menentukan apakah kerjasama dapat dilanjutkan atau tidak dapat dilanjutkan.

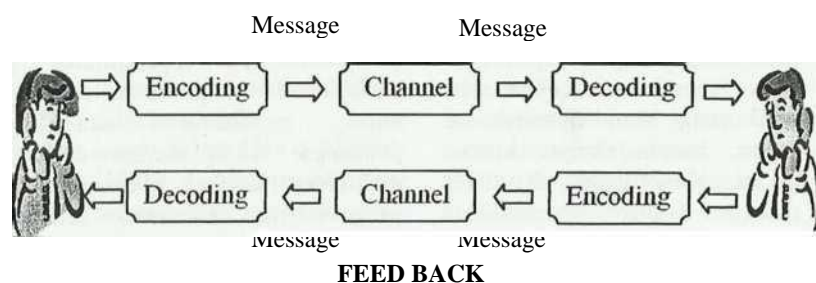
Komunikasi sangat berperan dalam menjaga kebutuhan manusia, karena komunikasi dibangun sebagai sebuah mekanisme penyesuaian diri untuk manusia. Mekanisme penyesuaian diri adalah alat bagi manusia yang digunakan untuk menolong mereka mengenali dan merespon yang mengancam eksistensinya. Komunikasi menolong orang tetap selamat karena mereka diberikan informasi tentang ancaman yang akan datang dan menolong mereka menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman ini (Kreps 1986:170). Apa yang dikemukakan di atas menjelaskan bahwa komunikasi memang sangat berperan dalam memenuhi kebutuhan manusia

sebagai proses penyampaian informasi dan pengertian dari orang yang satu kepada orang lain).

Berdasarkan pengertian komunikasi yang dipaparkan di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi merupakan pertukaran pesan antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk merubah perilaku individu. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi. Begitu juga halnya dengan si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi, atau secara keseluruhan.

sebagai mahluk sosial yang satu sama lainnya akan berinteraksi agar mereka tetap eksis baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dalam suatu masyarakat yang lebih luas. Sementara itu seorang ahli komunikasi. Ross (1997: 110) mengatakan bahwa komunikasi sebagai "Proses di dalamnya mencakup pengertian, pemilihan dan pengiriman simbol-simbol dalam suatu cara untuk membantu seorang pendengar untuk merasa dan melukiskan kembali pikirannya yang berisikan pemahaman dari pemikiran si pengirim pesan". Penjelasan ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan simbol aktivitas yang menggunakan orang dalam menolong mereka menginterpretasikan suatu pesan. Melalui proses tersebut diupayakan agar adanya data menjadikan informasi yang disampaikan akan menghasilkan penafsiran dan akan membantu untuk menolong predikat ke depan terhadap suatu rencana, dengan demikian komunikasi tersebut dapat merespon pesan dengan pemahaman yang kreatif.

Dalam proses komunikasi akan ditemukan berbagai elemen-elemen, elemen inilah yang membuat komunikasi berjalan secara efektif dan efisien. Jika elemen-elemen ini tidak digunakan maka komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Djatmiko (2002:57). Elemen-elemen yang dibutuhkan dalam suatu proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



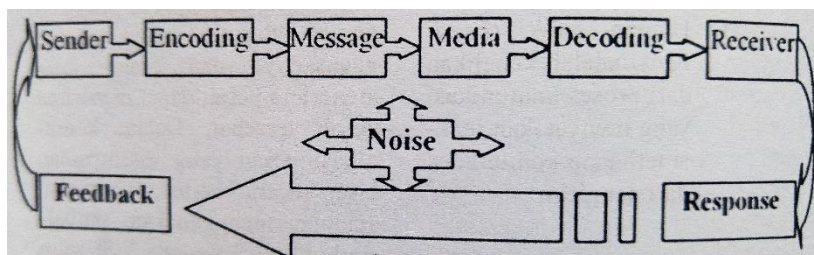
Keterangan:

- Pengirim (Sender) yang memulai komunikasi. Dalam suatu organisasi, pengirim adalah
- mengkomunikasi- kannya kepada satu atau lebih orang lain.
- Pengkodean (Encoding) adalah pengirim pengkodean informasi yang akan disampaikan dengan cara menerjemahkan ke dalam serangkaian simbol atau isyarat.
- Pesan (Message) adalah bentuk fisik yang digunakan oleh pengirim untuk mengkodekan informasi. Pesan dapat berupa segala bentuk yang dapat dirasakan atau diterima oleh satu atau lebih indra penerima.
- Saluran (Channel) atau kanal ialah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, misalnya udara untuk pesan yang disampaikan dengan kata-kata, atau kertas untuk pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan.
- Penafsiran kode (Decoding) adalah proses di mana penerima menafsirkan pesan dan menerjemahkannya menjadi informasi yang berarti baginya.
- Penerima (Receiver) adalah orang yang menafsirkan pesan dari pengirim.
- Gangguan (Noise) adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.
- Umpan balik (Feedback) adalah kebalikan dari proses komunikasi yang menyatakan reaksi terhadap komunikasi dari pengirim.

Dengan elemen-elemen tersebut di atas, maka gagasan atau ide-ide yang disampaikan diharapkan akan menemui sasarannya dengan baik. Walaupun dalam kenyataannya banyak orang berbeda dalam mendefinisikannya, seperti yang dikemukakan Preston (1979:11) bahwa “Komunikasi adalah gagasan sederhana setiap orang melaksanakannya. Untuk orang-orang tertentu, komunikasi adalah telepon, telegram atau hanya sebagai penerima gosip. Bagi yang lainnya komunikasi berhubungan

dengan media, seperti film dan juga telepon yang merupakan bagian-bagian yang terpenting dalam berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu kemampuan bagaimana berbicara dan mengungkapkan gagasan-gagasan kita kepada bawahan, pimpinan atau sesama teman”.

Penjelasan di atas sebenarnya mungkin saja terjadi karena komunikasi itu sendiri adalah proses menyampaikan pesan dari seseorang kepada orang dengan menggunakan media tertentu yang memungkinkan si pengirim pesan dapat menyampaikan gagasannya dan orang yang menerima pesan dapat menerima pesan tersebut. Dalam komunikasi pesan yang disampaikan bisa secara verbal, nonverbal ataupun menggunakan simbol- simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tertulis (Muhammad, 1995:95). Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata, tetapi menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan (Muhammad, 1995: 130). Berdasarkan kutipan- kutipan di atas, jelaslah bahwa proses komunikasi, akan dapat berlangsung secara efektif, apabila komunikator dalam menyampaikan suatu pesan kepada komunikan dengan menggunakan alat atau media yang sesuai dengan pesan yang disampaikan, sehingga komunikan dapat mengerti dengan baik tentang apa yang disampaikan dan diharapkan akan terjadi respon atau umpan balik bahkan perubahan perilaku dari komunikan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Efendi bahwa untuk memperlancar jalannya proses komunikasi perlu adanya suatu proses yang dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4 Paradigma Proses Komunikasi**  
**Sumber: (Efendy. 1994:18)**

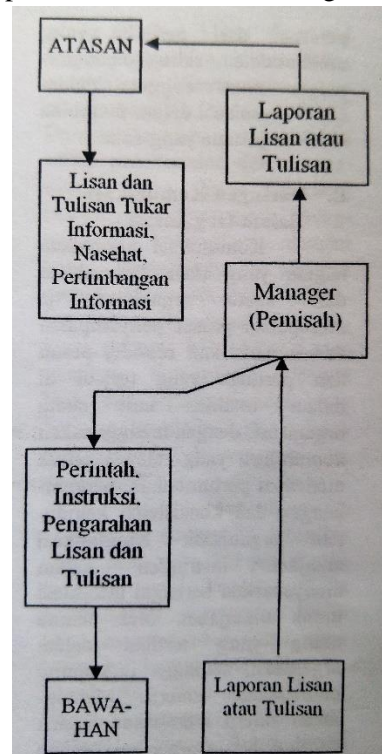
Keterangan:

- **Sender:** Komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- **Encoding:** Penyandian, yaitu proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- **Message:** Pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- **Media:** Saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikasi kepada komunikan.
- **Decoding:** Pengsandian, yaitu proses di mana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.
- **Receiver :** Komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
- **Response:** Tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterima pesan.
- **Feedback:** Umpan balik, yaitu tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- **Noise:** Gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Dari gambar tersebut di atas, dapat dilihat bahwa perlunya memperhatikan faktor-faktor proses komunikasi, yang berlangsung secara berputar dari pengirim/komunikator (sender) yang harus memahami siapa yang akan diajak berkomunikasi (receiver) dan respon apa yang diharapkan. Pengirim juga harus mampu dalam menyandikan pesan (encoding), dan dapat memperhitungkan bagaimana kecenderungan penerima dalam menafsirkan pesan yang disampaikan (decoding), agar komunikasi berjalan efektif dalam proses encoding dari pengirim harus berkaitan dengan proses decoding penerima sehingga terjadi kesamaan dalam mempersepsi pesan dan komunikasi berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Kohler dan Applbaum (1976:171) menggambarkan proses komunikasi dalam organisasi seperti pada gambar 5 di bawah ini. Gambar di tersebut merupakan gambaran proses komunikasi yang terjadi menurut jalur komunikasi birokratis, sehingga proses komunikasi akan dapat

memberikan informasi kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan. Model formal ini tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan proses komunikasi antar individu baik secara formal maupun informal yang terjadi dalam organisasi. Model ini adalah bentuk yang sangat sederhana untuk kepentingan praktis dalam pemahaman komunikasi organisasi.



**Gambar 5 Proses Komunikasi dalam Organisasi**  
 Dari berbagai uraian yang diketukukan di atas, maka proses komunikasi dalam organisasi adalah bagaimana cara yang ditempuh oleh komunikator agar dapat menimbulkan dengan (kognitif, afektif, dan psikomotor) bagi komunikan, sehingga terjadi suatu perubahan persepsi dari perilaku yang menimbulkan saling ketergantungan antar anggota dalam suatu organisasi dalam membina suatu kerjasama yang baik.

### E. Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu organisasi, ia merupakan proses penyampaian dan menafsirkan ide-ide, pesan dan perintah yang terjadi di dalam totalitas unit suatu organisasi, dengan menggunakan komunikasi yang relevan untuk mencapai pertumbuhan, perkembangan dan konsistensi kehidupan organisasi. Komunikasi menjadi instrumen dalam menyebarkan berbagai informasi untuk dikerjakan oleh semua orang yang terlibat

dalam organisasi, sehingga ia mampu menciptakan sinergi. Menciptakan sinergi merupakan bagian penting dalam organisasi, sebab sinergi itu “the cooperative action of two or more persons working together to accomplish more than they could working separately” (Mondy & Premeaux, 1995:420). Terciptanya sinerja merupakan kontribusi yang diberikan oleh komunikasi, dan dengan terciptanya sinergi tersebut akan tercipta kinerja yang baik. Oleh karena itu menciptakan sinergi melalui komunikasi yang benar dan tepat akan mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dapat diukur kualitas atau kualifikasi kepemimpinannya dari proses komunikasi yang dilakukannya. “Komunikasi organisasi menyampaikan dan menafsirkan pesan-pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari fakta atau keterangan-keterangan organisasi” (Pace & Faules, 1989:17). Dengan demikian yang dituntut adalah bagaimana seseorang baik pimpinan, staf maupun bawahan mampu untuk mengungkapkan dan mengekspresikan ide-idenya kepada semua pihak dalam organisasi tersebut. Kalau diperhatikan dengan seksama bahwa komunikasi organisasi tersebut memiliki karakter sebagai pengiriman atau pengerahan pesan, penafsiran pesan dan penanganan atau menindaklanjuti pesan agar kegiatan organisasi dapat dijalankan sesuai dengan pesan tersebut. Wofford (1977:349) mengemukakan bahwa pengiriman pesan biasanya datang dari level atasan, yaitu sifatnya:

- a. Memberi perintah tugas
- b. Memberi perintah untuk menghasilkan pengertian tentang tugas dan hubungannya dengan tugas keorganisasian.
- c. Memberi informasi tentang prosedur dan tugas keorganisasian.
- d. Menemukan balikan atau respon dari bawahan.
- e. Menemukan informasi tentang ideologi sebagai indoktrinasi terhadap bawahan mengenai misi organisasi.

Lebih tegas lagi seperti yang dikemukakan Kreps (1986:197), bahwa pesan atasan ke bawahan dalam komunikasi (downward communication) berfungsi sebagai:

- a. Mengirim pesan secara hierarki kepada bawahan.

- b. Memberi informasi sehubungan dengan tugas.
- c. Melaksanakan tinjauan tentang pelaksanaan tugas.
- d. Mengindoktrin agar bawahan menyadari dan mampu menginternasikan tujuan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pesan yang disampaikan oleh atasan pada bawahan adalah untuk menyampaikan perintah, pengarahan, bimbingan dan kebijaksanaan (keputusan) yang diberlakukan oleh organisasi dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas, disiplin hak dan tanggung jawab para bawahan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu komunikasi merupakan sarana untuk penyebaran informasi dalam organisasi. Jika perannya adalah sebagai sarana, maka peran tersebut harus diperkuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya agar organisasi berjalan secara efektif. Dengan berjalan secara efektif setiap perencanaan dalam organisasi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi telah menggunakan komunikasi dengan benar, berdasarkan hal tersebut secara aksiomatik dapat dikatakan bahwa organisasi akan berhasil dengan baik jika menggunakan komunikasi dengan baik, dan organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika ia tidak menggunakan komunikasi dengan benar.

Oleh karena organisasi merupakan komposisi sejumlah orang yang memiliki posisi atau peranan yang berbeda, maka akan terjadi pertukaran pesan yang membutuhkan jalan atau jaringan komunikasi tertentu. Untuk itu setiap komunikator harus mampu memahami berbagai peranan dalam suatu organisasi. Menurut Muhammad (1989:104-105), ada enam peranan jaringan komunikasi yaitu:

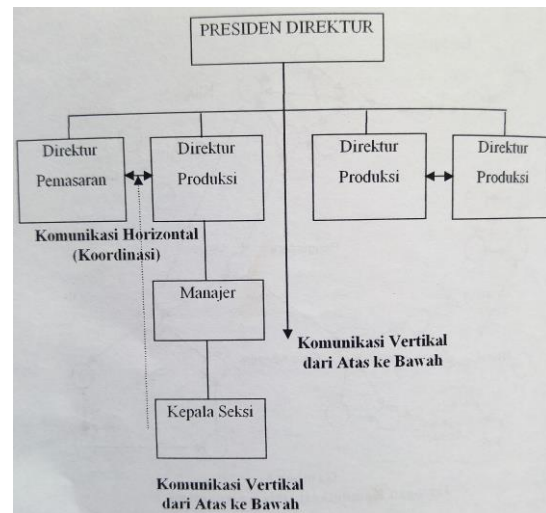
1. Opinion leader, adalah pimpinan informal dalam organisasi. Mereka tidaklah selalu orang-orang yang mempunyai otoritas formal dalam organisasi tetapi membimbing tingkah laku organisasi dan mempengaruhi keputusan mereka.
2. Gate keepers, adalah individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Mereka berada di tengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan dari satu orang kepada orang lain atau tidak memberikan informasi. “Gate keepers” dapat menolong anggota penting dari organisasi seperti pimpinan, menghindarkan informasi yang terlampau



banyak dengan jalan hanya memberikan informasi yang penting-penting saja terhadap mereka. Dalam hal ini “gate keepers” mempunyai “powers ” dalam memutuskan apakah suatu informasi penting atau tidak. Jika “gate keepers” memutuskan bahwa informasi tertentu tidak penting, kemudian seorang harus mendapatkan informasi tersebut, maka mungkin informasi tersebut tidak diberikan.

3. Cosmopolities, adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mereka mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang-orang tertentu pada lingkungannya.
4. Bridge, adalah anggota kelompok atau klik dalam satu organisasi yang menghubungkan kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini membantu saling memberi informasi di antara kelompok-kelompok dan mengkoordinir kelompok.
5. Laison, adalah sama perannya dengan “bridge ” tetapi individu itu sendiri bukanlah anggota dari satu kelompok, tetapi merupakan penghubung di antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini juga membantu dalam membagi informasi yang relevan di antara kelompok-kelompok dalam organisasi.
6. Isolate, adalah anggota organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi. Orang-orang ini menyembunyikan diri dalam organisasi atau diasingkan oleh teman-temannya.

Secara lebih jelas jaringan komunikasi pada suatu organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini: Secara umum, jaringan komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal (grapevine communication).

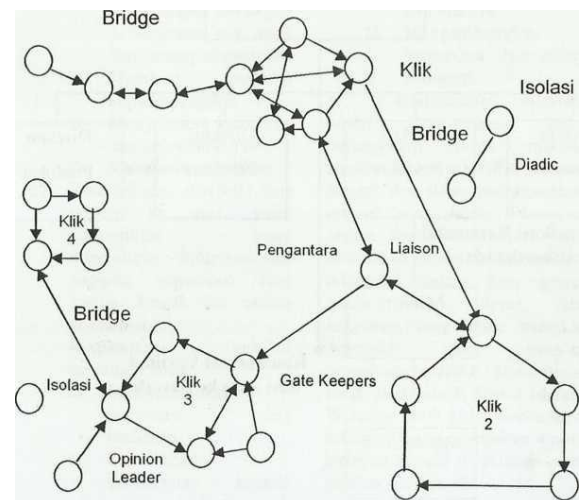


Gambar 7

### Komunikasi dalam Organisasi

Sumber: (Wirawan. 2002:130)

Komunikasi formal adalah komunikasi yang dilakukan melalui struktur organisasi secara hierarkis dan menggunakan jaringan komunikasi formal. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 6  
Jaringan Komunikasi Dalam Organisasi

Keterangan:

- 1) Komunikasi vertikal dari atas ke bawah, yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari eselon atas ke eselon bawahnya atau ke anggota sistem sosial.

Fungsi dari komunikasi ini adalah untuk

- Menjelaskan dan membangun dukungan pelaksanaan visi, misi dan strategi organisasi.
- Memberi perintah kepada pengikut
- Menjelaskan kebijakan dan pelaksanaannya

- Memberikan balikan
- 2) Komunikasi vertikal dari bawah ke atas, yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari anggota organisasi atau eselon bawah ke eselon atasannya.

Komunikasi vertikal berfungsi untuk:

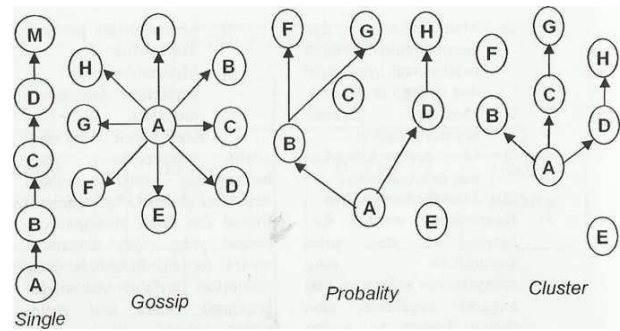
- Mengumpulkan Informasi yang berharga.
- Memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk mengemukakan keluhan dan mengajukan pertanyaan.
- Memperoleh balikan
- Mengemukakan problem pelaksanaan tugas

- 3) Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari unit kerja yang eselonnya sama.

Komunikasi horizontal berfungsi untuk:

- Mengkoordinasikan aktivitas
- Berbagai informasi
- Memecahkan problem dan konflik
- Mengembangkan kerjasama dan saling mengerti.

Komunikasi informal adalah komunikasi yang berlangsung tidak melalui struktur hierarki organisasi formal dan tidak menggunakan channel yang telah ditetapkan secara formal. Informasi yang disalurkan melalui komunikasi informal antara lain gosip, rumor, desas, desus, atau informasi yang tidak mungkin diperoleh oleh anggota organisasi melalui komunikasi formal. Hodgetts & Dovel (dalam Wirawan 2002:131), komunikasi informal mempergunakan 4 pola jaringan seperti dilukiskan pada gambar berikut ini:



Keterangan:

- 1) Single-chain (rantai sah untai). Pada jaringan ini setiap orang hanya menerima informasi dari satu sumber informasi dan informasi disampaikan secara berantai kepada seorang lainnya
- 2) Gosif (gosip). Pada jaringan gosip informasi berasal dari satu orang dan disebarkan oleh orang tersebut kepada orang-orang lainnya. Sumber informasi merupakan orang terpenting dalam jaringan karena tanpa dia informasi tak mungkin menyebar.
- 3) Probabilitr (kemungkinan). Dalam jaringan ini informasi menyebar secara random. Penerima informasi kemudian akan menyebarkan informasi lebih lanjut juga secara random. Jadi sejumlah orang menerima informasi sedangkan yang lainnya tidak menerima informasi.
- 4) Cluster (random). Informasi menyebar dari satu sumber informasi. Individu yang tidak harus menerima informasi tidak menerima informasi. Individu yang menerima informasi dan menyatakannya kepada individu lain yang tidak berhak akan dikeluarkan dari tandan dan tidak akan menerima informasi lagi di kemudian hari.

### F. Komunikasi sebagai Kebutuhan Organisasi

Setiap pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang-orang tertentu dalam komunitas organisasi tersebut. Menurut Muhammad (1995:99), ada beberapa fungsi pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi, yang berhubungan dengan tugas-tugas kemanusiaan, dan pembaharuan dalam organisasi, yaitu:

1. Pesan tugas, yaitu pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-

tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan tersebut mencakup pemberian informasi kepada bawahan untuk melakukan tugas secara efisien, seperti pemberian latihan, orientasi, penentuan tujuan, produktivitas dan lain-lain.

2. Pesan pemeliharaan, yaitu pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi, pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan

kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untuk mencapai output sistem.

3. Pesan kemanusiaan, yaitu diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai, penyelesaian konflik antara individu atau kelompok aktivitas informal dan bimbingan.
4. Pesan pembaharuan, yaitu suatu pesan yang menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru, program-program baru, proyek-proyek baru dan saran-saran baru pula.

Komunikasi dalam organisasi memerlukan pemahaman yang jelas dan harus efektif tentang kebutuhan orang-orang dalam organisasi, hal ini diperlukan agar organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk itu pimpinan organisasi harus menyadari bahwa semua orang yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan yang harus diperhatikan. Secara garis besar, Beach (dalam Burhanuddin, 1995:263) mengklasifikasikan kebutuhan manusia sebagaimana tergambar berikut ini:



Gambar 9 Klasifikasi Kebutuhan Manusia

(Sumber: Burhanuddin. 1995:263)

Dalam suatu organisasi hal-hal seperti ini harus dipahami oleh pimpinan agar komunikasi berjalan dengan baik, tanpa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan setiap anggota yang ada dalam

organisasi akan diragukan loyalitas dan kinerja setiap anggota organisasi tersebut, yang akhirnya membawa dampak kepada tujuan yang harus dicapai organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu perlu dipahami bahwa ada suatu kebutuhan yang sulit diidentifikasi, misalnya keinginan mencapai rasa aman/jaminan.

Sebagian itu kebutuhan fisiologis yang dibawa sejak lahir untuk pemeliharaan diri seperti menghindari penyakit, penderitaan dan berusaha untuk hidup. Di sisi lain bisa pula menjadi kebutuhan sekunder yang ada kaitannya dalam konteks sosial. Contoh, apabila seseorang merasa dirinya disukai orang lain, dihargai, dan dibutuhkan oleh organisasi, maka gejala ini akan memperbesar perasaan amannya (Beach. 1995:263).

Karena komunikasi merupakan kebutuhan dalam organisasi. maka jajaran organisasi harus menjadikan komunikasi sebagai sesuatu yang krusial sifatnya. "Dalam organisasi perlu ditumbuhkan komunikasi yang didasarkan pada sikap saling percaya, menerima, empati, dan kejujuran" (Rakhmat, 1996:131). "Menerima adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain tanpa menilai dan tanpa berusaha mengendalikan. Menerima adalah sikap yang melihat orang lain sebagai manusia, sebagai individu yang patut dihargai" (Taylor, 1977: 193). Menurut Freud dalam Rakhmat (1996:131), "Empati dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi kita" dan "Kejujuran adalah faktor ketiga yang menumbuhkan sikap percaya".

Jika memperhatikan dengan adanya penggunaan komunikasi dalam upaya menciptakan sikap menerima, empati dan kejujuran dalam organisasi adalah dalam rangka menciptakan terjadinya kohesi kelompok dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kohesi kelompok ini adalah kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal dalam kelompok, dan mencegahnya meninggalkan kelompok, dan kohesi tersebut diukur dari: (1) keterkaitan anggota secara interpersonal pada satu samalain, (2) ketertarikan anggota pada kegiatan dan fungsi kelompok, dan (3) sejauhmana anggota tertarik pada kelompok sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan

personalnya. (Collins & Raven dalam Rakhmat, 1996: 164).

Komunikasi pada dasarnya dilakukan dengan memperhatikan berbagai kepentingan dan kebutuhan orang yang ada dalam organisasi. Kohesi kelompok yang dikemukakan di atas merupakan bagian dari upaya untuk mengetahui keinginan kelompok tersebut. Hubungan yang harmonis antara anggota dengan organisasi secara signifikan akan mempengaruhi kinerja organisasi, dan jika kinerja ini berhasil sesuai dengan rencana, maka produktivitas organisasi juga akan meningkat. Produktivitas yang meningkat merupakan indikator bahwa suatu organisasi mampu mengkomunikasikan rencananya kepada seluruh jajaran organisasi, sekaligus mampu

### G. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan terdapat benang merah yang bisa diangkat mengenai komunikasi dalam organisasi pendidikan sebagai berikut:

1. Studi dan pembahasan Perilaku Organisasi mempunyai tujuan praktis untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.
2. Studi dan pembahasan Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi keseimbangan yang tepat agar manusia tidak memiliki sifat, tabiat dan tingkah laku yang egosentris dalam organisasi, namun dapat berperilaku organisasional di mana adanya keserasian antara pencapaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
3. Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam kehidupan manusia karena komunikasi memiliki kemampuan menjembatani seluruh kepentingan manusia, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari komunitasnya. Seluruh interaksi manusia dengan lingkungannya menggunakan jasa komunikasi.
4. Komunikasi sebagai bagian dari sistem kehidupan manusia, dapat dijadikan sarana untuk mengemukakan berbagai ide atau gagasan agar personil dapat memahami melaksanakan berbagai kegiatan organisasi, sehingga akan mampu menciptakan dan mengembangkan

mengkomunikasikan peran organisasi tersebut di lingkungannya.

5. Memahami kebutuhan-kebutuhan dari semua anggota dalam organisasi maka kinerja anggota akan maksimal dan hasilnya dalam mencapai tujuan organisasi akan baik, sehingga optimalisasi dalam semua lini organisasi berhasil dengan memuaskan. Sekali lagi dapat dikatakan secara aksiomatik bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh komunikasi sebagai salah satu faktor determinan dalam pencapaian tujuan setiap organisasi.

kerjasama yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

5. Proses komunikasi akan berlangsung secara efektif, jika komunikasi dilakukan dua arah, sehingga akan terjadi interaksi timbal balik antara komunikator dan komunikasi dalam proses penyampaian suatu pesan, dengan menggunakan alat atau media yang sesuai dengan pesan yang disampaikan. Komponen-komponen yang harus ada dalam komunikasi adalah komunikator, komunikan, pesan, media, dan umpan balik.
6. Dalam proses pertukaran pesan dapat dilakukan melalui jaringan komunikasi, baik sifatnya formal maupun informal. Jaringan formal merupakan penyampaian pesan-pesan yang sifatnya resmi, dan desain terdapat hubungan yang vertikal dan horizontal dalam struktur organisasi. Jaringan informal merupakan saluran tidak resmi, dan merupakan eksistensi hubungan individu yang sekerja.
7. Jaringan komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dari atasan ke bawah, dari bawah ke atas, dan horizontal. Komunikasi yang datangnya dari atasan ke bawah misalnya perintah, penjelasan mengenai tugas, prosedur, dan langkah-langkah mengenai perintah yang harus dilaksanakan. Komunikasi dari bawah ke atas misalnya berupa usulan, laporan

pelaksanaan tugas, dan sebagainya. Secara horizontal yang terjadi antara orang-orang yang berada pada tingkat hierarki yang sama di departemen yang berbeda.

8. Dalam dunia pendidikan, komunikasi merupakan alat yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, seluruh proses pembelajaran,

situasi belajar mengajar, maupun kegiatan lainnya dalam pembelajaran menggunakan komunikasi agar terjadi alih ilmu pengetahuan (transfer of knowledge) maupun terjadinya perubahan tingkah laku (change of behavior) di kalangan peserta didik.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdurrachman, 1975. Human Relation dalam Mana-gement LAN. Jakarta

Albrecht, Kari. 1985. Pengembangan Organisasi. Angkasa. Bandung.

Atmosudirjo, Prajudi. 1986. Dasar-dasar Ilmu Administrasi. Ghalia. Jakarta.

Bennis, Warren, G, Benne, Kenneth. D & Chin, Robert. 1990. Merencanakan Perubahan. Alih Bahasa. Intermedia. Jakarta.

Burhanuddin. 1995. Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan. Bumi Aksara. Jakarta.

Daryanto. 1998. Administrasi Pendidikan. Rineka Cipta. Solo.

Davis, Keith. 1977. Human Behavior at work. Organizational Behavior. MsGraw-Hill Publishing Company. Ltd. New Delhi.

Effendi, Onong Uchyana. 1985. Hubungan Insani. Remadja Karya. Bandung.

Gaffar, Mohammad Fakry. 1991. Komunikasi Organisasi Teori dan Proses. IKIP. Bandung.

Dimension of Organizational Behavior. McMllan Publishing Co, Inc. New York..

Hoy K, Wayne & Miskel G, Cecil. 1987. Educational Administration Theory Re-search and Practice. Third Edition. Random House. New York.

Hick, Herbert. G, Gulett, C. Ray. 1967. Organization: Theory and Behavior. Auckland. McGraw- Hill. Inc.

Kreps, Gary L. 1986.

Organizational Communication Theory and Practice. Logman Inc. New York.

Lewis, Philip V. 1987. Organizational Communication Theory and Practice. John Wiley & Sons Inc. New York.

Koeler, Jerry W, et.al. 1976. Organizational Communication. Holt, Rinehart and Winston. New York.

Mondy, R. Wayne & Premeaux, Shane R. 1995. Management. Prentice. New Jersey.

Muhyadi. 1989. Organisasi, Teori, Struktur dan Proses. Dirjen Dikti Depdikbud. Jakarta.

Muhammad, Ami. 1989. Komunikasi Organisasi. Depdikbud Dirjen Pendidikan Tinggi PLPTK. Jakarta. 5 1995. Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara. Jakarta.

Myers & Myers. 1987. Teori- Teori Manajemen Ko-munikasi. Bahana Aksara Jakarta..

Nawawi, Hadadi. 2000. Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan. Gadjah Mada Univer-sitas Press. Yogyakarta. 1985. Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas. Gunung Agung. Jakarta.

Rahmat, Jalaluddin, 1996. Psikologi Komunikasi. PT. Remadja Rosda- karya. Bandung.

Robbins, Steppen P. 1979. Organized Behavior. Concept, Controversies, Applications. By Prentice Hall. Inc. A Simon & Schuster Company.

Robert Kreitner & Angelo Kinicki. 1989, Organizational Behavior. Irwin McGraw-Hill Companies. America.

Sutisna, Oteng, 1989. Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional. Angkasa. Bandung.

pinan dan Perilaku A dministrasi. Gunung Agung. Jakarta.

Taylor et.al., 1977. Communicating. Prentice Hall. Inc. New Jersey.

Thoha, Miftah, 1996. Perilaku Organisasi. Rineka Cipta. Jakarta.

Wirawan, 2002. Kapita Selektta Teori Kepemimpinan Pengantar untuk Praktek dan Penelitian. Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press Jakarta.

Yayat, Hayati, Djatmiko. 2002. Perilaku Organisasi. Alfabeta. Bandung.

Drs. H. Dody Hermana, MBA., M.Si., dan Ujang Cepi Barlian, S.E., M.Si. ( Keduanya adalah mahasiswa

PPs (S3) Prodi: Administrasi Pendidikan  
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dan Dosen  
Universitas Garut)