

# PENGARUH SISTEM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MANAJER TINGKAT DASAR PADA BUMN SEKTOR JASA DI JAWA BARAT

Oleh : Edi Suryadi\*)

## ABSTRAK

*The aim of this research is to comprehend the organization of BUMN by describing its profile of organizational communication and to find out how the organization of BUMN is constructed and maintained through the communication system with the intention that it can attain its desired effectiveness. In this research, effectiveness of BUMN is measured from job productivity of the lower level manager. In this way, organizational communication system is measured by four main variables, namely (1) organizational communication event as reflected in the accessibility, loading, the quality of media, fidelity, and information dispersion; (2) communication climate; (3) communication satisfaction; and (4) organizational culture. This research incorporates two approaches, namely qualitative approach as the facilitator of quantitative approach. The method used is survey that distributes the questionnaires to the lower level managers that have been selected.*

**Key Words:** *Communication Event, Communication Climate, Communication Satisfaction, Organizational Culture, Job Productivity*

## Latar Belakang Masalah

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini berkaitan dengan rendahnya efektivitas organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Disisi lain, dalam konteks ekonomi global, peluang bisnis dan juga peluang kerja dari sektor ini semakin meningkat sehubungan dengan adanya pergeseran dari ekonomi tradisional, kemudian manufaktur menuju ke ekonomi jasa. Logikanya BUMN sektor jasa ini seyogianya menjadi BUMN primadona dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Pertanyaannya, mengapa beberapa organisasi non BUMN tertentu bisa bertahan, tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan (*Self-sustained growth*), sementara beberapa BUMN banyak meng-

alami kegagalan? Faktor-faktor dominan apakah yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi BUMN sehingga kelangsungan hidupnya dapat terjamin (*survive*)?

Bertitik tolak dari permasalahan sebagaimana terungkap di atas, penelitian ini berupaya memahami organisasi BUMN dengan cara mendeskripsikan komunikasi organisasinya, dan menemukan bagaimana budaya organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar dibangun dan dipelihara melalui sistem komunikasi organisasi sehingga BUMN dapat mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan.

## Identifikasi Masalah

Dilihat dari pendekatan sistem komunikasi organisasi, ada empat variabel utama komunikasi organisasi yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja

---

Edi Suryadi adalah Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS – Universitas Pendidikan Indonesia.

sumber daya manusia, yaitu (1) Peristiwa komunikasi organisasi yang tercermin dalam bentuk aksesibilitas informasi, beban informasi, kualitas media informasi, ketepatan pesan, dan penyebaran informasi, (2) iklim komunikasi organisasi, (3) kepuasan komunikasi organisasi, dan (4) budaya organisasi. Berbagai realitas fisik, sosial, dan psikologis dalam variabel-variabel tersebut akan diberi makna oleh anggota organisasi yang terlibat di dalamnya. Dapat terjadi anggota organisasi yang secara potensial memiliki kemampuan kerja tinggi, namun ia tidak dapat mewujudkan kemampuannya secara optimal, sehingga baik langsung ataupun tidak akan mempengaruhi produktivitas kerjanya. Dengan demikian, secara spesifik pertanyaan penelitiannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor utama apakah yang membentuk profil sistem komunikasi organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar BUMN
2. Sejauhmanakah peristiwa komunikasi organisasi yang tercermin dalam bentuk aksesibilitas informasi, beban informasi, kualitas media informasi, ketepatan informasi dan penyebaran informasi berpengaruh terhadap iklim komunikasi, kepuasan komunikasi, budaya organisasi, dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar pada BUMN ?
3. Sejauhmanakah iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar pada BUMN ?
4. Sejauhmanakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja manajer tingkat dasar pada BUMN?

### **Obyek, Metode dan Teknik Penelitian**

Yang menjadi obyek penelitian adalah para manajer tingkat dasar pada empat BUMN yang bergerak di sektor jasa dan beroperasi di Jawa Barat, yang meliputi PT Telkom, PT POS, PT KAI, dan PT PLN. Sedangkan obyek penelitian dilihat dari

periode waktu pengumpulan data penelitian bersifat *Cross Section*, yakni pengumpulan data penelitiannya didasarkan kepada periode waktu tertentu.

Metode yang digunakan non eksperimental dengan menggunakan survey explanatory. Sedangkan teknik pengumpulan dihimpun melalui kuesioner.

### **Rancangan Analisis Data**

#### ***Rancangan Analisis Deskriptif***

Data mengenai seluruh variabel penelitian didasarkan pada data ordinal yang terkumpul melalui kuesioner. Data ordinal ini kemudian diolah menggunakan analisis faktor. Deskripsi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran spesifik tentang profil masing-masing variabel pada BUMN yang diteliti sesuai dengan identifikasi yang telah dirumuskan.

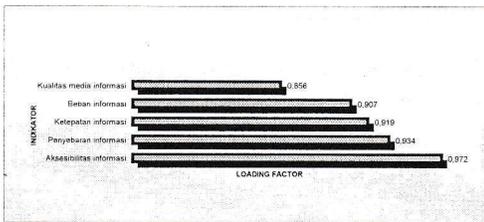
#### ***Rancangan Uji Hipotesis***

Untuk menganalisis data guna memperoleh kesimpulan yang dibutuhkan, penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*Path Analysis*) melalui alat bantu SPSS.

### **Hasil Uji Deskriptif**

#### ***Profil Peristiwa Komunikasi Organisasi BUMN***

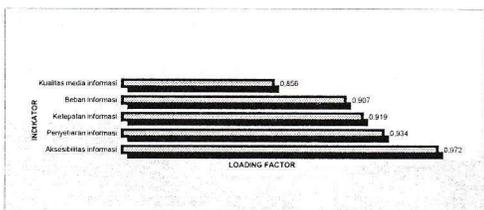
Profil peristiwa komunikasi organisasi sesuai dengan bobot faktornya dicirikan oleh empat faktor utama, yaitu aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, ketepatan informasi, beban informasi, dan kualitas media informasi. Temuan ini menginformasikan bahwa: pertama, model profil komunikasi organisasi dilihat dari aspek peristiwa komunikasi organisasi yang dikembangkan oleh Pace dan Faules (1994), secara empirik didukung oleh hasil penelitian ini. Kedua, dilihat dari bobot faktornya, indikator aksesibilitas informasi lebih dominan dalam membentuk profil peristiwa komunikasi organisasi BUMN.



**Gambar 1. Kontribusi Masing-Masing Indikator Terhadap Pembentukan Peristiwa Komunikasi Organisasi BUMN**

### **Profil Iklim Komunikasi Organisasi BUMN**

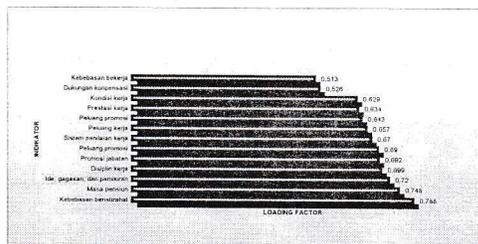
Profil iklim komunikasi organisasi BUMN dicirikan oleh empat faktor utama, yaitu: (1) Nilai efektivitas komunikasi yang dicirikan oleh indikator keterlibatan, keterbukaan, kebebasan, dan umpan balik; (2) Nilai perhatian komunikasi ke atas dan ke bawah, yang dicirikan oleh indikator jalur komunikasi, dukungan manajemen, kepercayaan dan kejujuran atasan pada bawahan, kepercayaan dan keyakinan bawahan pada atasan; (3) Nilai perhatian aksesibilitas informasi, yang dicirikan oleh indikator akses terhadap informasi, perhatian manajemen. (4) Nilai komitmen manajemen dan karyawan, dicirikan oleh indikator tanggapan manajemen dan komitmen karyawan. Temuan ini menginformasikan bahwa: pertama, faktor-faktor utama pembentuk iklim komunikasi organisasi yang ditemukan pada organisasi BUMN secara empirik berbeda dengan yang dikembangkan oleh Pace dan Faules (1994). Kedua, dilihat dari bobot faktornya, indikator tanggapan manajemen lebih dominan dalam membentuk iklim komunikasi organisasi BUMN.



**Gambar 2. Kontribusi Masing-masing Indikator Terhadap Pembentukan Iklim Komunikasi Organisasi BUMN**

### **Profil Kepuasan Komunikasi Organisasi BUMN**

Profil kepuasan komunikasi organisasi dibentuk oleh lima faktor utama, yaitu: (1) Nilai kepuasan pelaksanaan pekerjaan, dicirikan oleh indikator peluang, kebebasan bekerja, kebebasan beristirahat, peluang promosi, dan sistem penilaian kerja; (2) Nilai kepuasan hasil pekerjaan, dicirikan oleh indikator kondisi kerja, prestasi kerja, ide, gagasan dan pemikiran, serta dukungan kompensasi; (3) Nilai kepuasan hubungan sosial, dicirikan oleh indikator komitmen pada pekerjaan dan teman sejawat; (4) Nilai kepuasan penghargaan, dicirikan oleh indikator masa pensiun dan masa hari libur; dan (5) Nilai kepuasan tantangan dan disiplin kerja, dicirikan oleh indikator tantangan kerja dan disiplin kerja. Temuan ini menginformasikan bahwa: pertama, faktor-faktor utama pembentuk kepuasan komunikasi organisasi yang ditemukan pada organisasi BUMN secara empirik berbeda dengan yang dikembangkan oleh Pace dan Faules (1994). Kedua, nilai kebebasan beristirahat lebih dominan dalam membentuk kepuasan komunikasi organisasi.



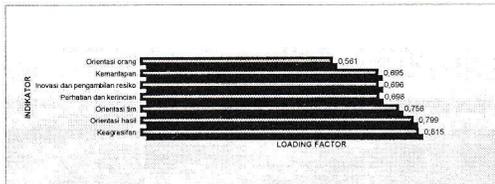
**Gambar 3. Kontribusi Masing-masing Indikator Terhadap Pembentukan Kepuasan Komunikasi Organisasi BUMN**

### **Profil Budaya Organisasi BUMN**

Profil budaya organisasi BUMN dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu: (1) profil budaya organisasi yang berorientasi pada hasil atau tujuan. Sesuai dengan bobot faktornya dicirikan oleh indikator orientasi hasil, orientasi tim, perhatian dan kerincian, serta inovasi dan pengambilan resiko; (2) budaya organisasi yang berorientasi pada orang, sesuai dengan bobot faktornya

dicirikan oleh indikator keagresifan, kemandirian, dan perhatian pada orang.

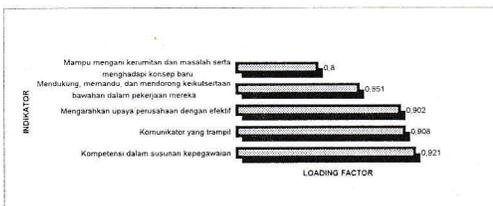
Budaya organisasi BUMN nampaknya merupakan budaya yang sangat ideal, mengingat, budaya yang dikembangkan disamping menitik beratkan kepada hasil yang harus dicapai organisasi juga menitik beratkan budaya yang berorientasi pada orang. Namun, budaya yang ideal tersebut belum kuat diyakini oleh para manajer tingkat dasar.



**Gambar 4. Kontribusi Masing-masing Indikator Terhadap Pembentukan Budaya Organisasi BUMN**

### Profil Produktivitas Kerja Manajer Tingkat Dasar BUMN

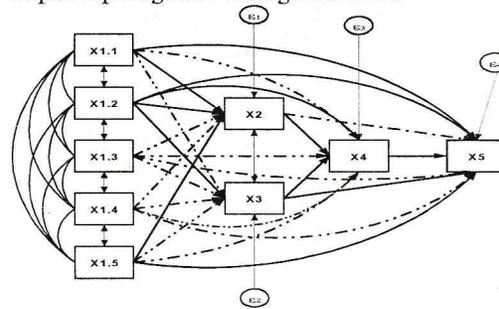
Profil produktivitas kerja manajer tingkat dasar BUMN dibentuk lima faktor utama, yaitu: (1) kemampuan memecahkan masalah, dicirikan oleh indikator kemampuan menangani kerumitan masalah dan menghadapi konsep baru; (2) kemampuan berkomunikasi, dicirikan oleh indikator komunikator yang trampil; (3) kepemimpinan, dicirikan oleh indikator mendukung, memadukan, dan mendorong keikutsertaan bawahan dalam pekerjaan. (4) kemampuan mengelola sumberdaya manusia, dicirikan oleh indikator kompeten dalam susunan kepegawaian. (5) pencapaian target, dicirikan oleh indikator mengarahkan upaya perusahaan dengan efektif.



**Gambar 5. Kontribusi Masing-masing Indikator Terhadap Pembentukan Produktivitas Manajer Lini Pertama BUMN**

### Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian keseluruhan hipotesis dapat diperagakan sebagai berikut:



**Gambar 6. Model Struktur Kausalitas Variabel Penelitian Setelah Pengujian Hipotesis**

Keterangan:

- $X_{1,1}$  = Aksesibilitas Informasi  $X_{1,2}$  = Beban Informasi  $X_{1,3}$  = Kualitas Media Informasi  $X_{1,4}$  = Ketepatan Informasi  $X_{1,5}$  = Penyebaran Informasi  $X_2$  = Iklim Komunikasi Organisasi,  $X_3$  = Kepuasan Komunikasi Organisasi,  $X_4$  = Budaya Organisasi  $X_5$  = Produktivitas Kerja,  
 —————> Pengaruh yang signifikan  
 - - - - -> Pengaruh yang tidak signifikan

Bertitik tolak dari Gambar 6 di atas, secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peristiwa komunikasi organisasi yang dicirikan oleh aksesibilitas informasi, beban informasi, kualitas media informasi, ketepatan informasi dan penyebaran informasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan dan positif dalam pembentukan iklim komunikasi, kepuasan komunikasi, budaya organisasi, dan produktivitas kerja.
2. Secara parsial peristiwa komunikasi organisasi yang tercermin dalam bentuk aksesibilitas informasi dan penyebaran informasi berpengaruh secara signifikan dan positif dalam membentuk iklim komunikasi organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan terhadap kepuasan komunikasi organisasi dan produk-

tivitas kerja pengaruhnya tidak cukup signifikan. Temuan ini secara tegas menolak hipotesis dan sangat diluar dugaan. Dalam hubungan ini, penulis belum menemukan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah atas dasar temuan empirik dari penelitian ini. Penjelasan sementara yang dapat dikemukakan adalah: *Pertama*, jika dikaitkan dengan teori motivasi dari Herzberg, faktor aksesibilitas informasi dan penyebaran informasi memang tidak berkaitan dengan kepuasan tetapi berkaitan dengan ketidakpuasan. *Kedua*, menurut teori informasi, kualitas informasi salah satunya ditentukan oleh nilai informasi (*value of information*). Artinya, meskipun informasi tersedia dari berbagai sumber dalam organisasi dan informasi tersebar keseluruhan organisasi tidak akan memiliki makna apa-apa, jika nilai informasinya dipersepsikan oleh para manajer tidak ada (rendah). Penjelasan ini mengisyaratkan pentingnya eksekutif memperhatikan nilai informasi dari sekedarnya informasi itu sendiri. *Ketiga*, berkaitan dengan karakteristik pekerjaan manajer lini pertama itu sendiri yang lebih menitikberatkan kepada aspek teknis (*technical skill*) dan bukan kepada aspek *human skill* ataupun *conceptual skill*.

3. Secara parsial peristiwa komunikasi organisasi yang tercermin dalam bentuk kualitas media informasi dan ketepatan informasi pengaruhnya tidak cukup signifikan baik terhadap pembentuk iklim komunikasi, kepuasan komunikasi, budaya organisasi, maupun terhadap produktivitas kerja manajer lini pertama. Hasil ini sangat diluar dugaan dan bertolak belakang dengan teori yang telah dikemukakan. Penjelasan yang dapat dikemukakan, sangat mungkin disebabkan oleh: *pertama*, ketepatan waktu penyampaian, kesinambungan, metode, ambiguitas, dan efektivitas penggunaan media informasi itu sendiri. Penjelasan ini mengisyaratkan pentingnya eksekutif organisasi mem-

perhatikan faktor-faktor tersebut dalam mengelola media informasi organisasi. *Kedua*, berkaitan dengan karakteristik pekerjaan manajer lini pertama itu sendiri yang mempengaruhi kepada bagaimana mereka mempersepsikan kualitas media informasi dan ketepatan informasi.

4. Iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan dan positif dalam membentuk budaya organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar. Suatu hasil yang memang sudah dapat diduga sebelumnya. Dengan demikian dalam konteks efektivitas organisasi, para eksekutif organisasi perlu menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dan menciptakan perasaan puas para manajer lini pertama terhadap lingkungan total komunikasi organisasi. Namun demikian, jika dilihat secara parsial ternyata iklim komunikasi organisasi pengaruhnya tidak cukup bermakna dalam membentuk produktivitas kerja manajer tingkat dasar. Dalam hubungan inipun, penulis belum menemukan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah atas dasar temuan empirik dari penelitian ini. Penjelasan sementara yang dapat dikemukakan bahwa secara teoritis masih terjadi kerancuan di dalam memandang konsep iklim dengan konsep budaya dikalangan ilmuwan itu sendiri.
5. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif dalam membentuk produktivitas kerja manajer tingkat dasar. Untuk itu dalam konteks efektivitas organisasi, nilai-nilai seperti inovasi dan pengambilan resiko, perhatian dan kerincian, orientasi hasil, orientasi tim, orientasi orang, keagresifan, dan kemandapan perlu ditumbuhkan, dikembangkan dan disosialisasikan sehingga menjadi nilai-nilai dan kepercayaan yang diyakini oleh para anggota organisasi BUMN.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tinggi rendahnya tingkat produktivitas kerja, secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh sistem komunikasi yang terjadi pada lingkungan internal organisasi. Karena itu, dilihat dari kriteria produktivitas kerja, permasalahan rendahnya efektivitas organisasi BUMN dapat dipecahkan dengan cara membangun sistem komunikasi organisasi yang efektif. Dari hasil studi teridentifikasi ada empat faktor sistem komunikasi organisasi yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja, yaitu peristiwa komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi, kepuasan komunikasi organisasi dan budaya organisasi.
  - 1.1 Produktivitas kerja secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh peristiwa komunikasi organisasi terutama yang dicirikan oleh aksesibilitas informasi, beban informasi, dan penyebaran informasi. Sedangkan kualitas media informasi dan ketepatan informasi pengaruhnya tidak cukup signifikan. Implikasinya: pertama, peristiwa komunikasi organisasi yang dicirikan oleh aksesibilitas informasi, beban informasi, dan penyebaran informasi merupakan faktor determinan bagi upaya meningkatkan produktivitas kerja manajer tingkat dasar. Kedua, kualitas media informasi dan ketepatan informasi dalam suatu sistem komunikasi organisasi tidak akan memiliki arti yang bermakna terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja manajer tingkat dasar jika tidak didukung oleh adanya aksesibilitas informasi, kesesuaian/keseimbangan beban informasi, dan penyebaran informasi yang dirasakan oleh para manajer tingkat dasar.
  - 1.2 Produktivitas kerja secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh ke-

puasan komunikasi organisasi. Sedangkan iklim komunikasi organisasi pengaruhnya tidak cukup signifikan terhadap produktivitas kerja. Implikasinya: pertama dalam konteks sistem komunikasi organisasi, faktor kepuasan komunikasi organisasi merupakan faktor determinan dalam upaya menciptakan produktivitas kerja manajer tingkat dasar. Kedua, iklim komunikasi yang kondusif dalam sistem komunikasi organisasi tidak akan memiliki arti yang bermakna terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja manajer tingkat dasar, jika tidak didukung oleh adanya kepuasan komunikasi organisasi yang dirasakan oleh mereka.

- 1.3 Produktivitas kerja secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh budaya organisasi. Implikasinya, upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja manajer tingkat dasar, nilai-nilai budaya organisasi perlu disosialisasikan dan ditanamkan sehingga akan semakin kuat diyakini oleh anggota organisasi.
2. Peristiwa komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kepuasan komunikasi organisasi dalam suatu sistem komunikasi organisasi bersifat kausalitas satu sama lain yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kuat lemahnya budaya organisasi. Dari hasil studi teridentifikasi bahwa:
  - 2.1 Kepuasan komunikasi organisasi dan budaya organisasi secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh peristiwa komunikasi organisasi terutama oleh faktor beban informasi. Sedangkan faktor aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, kualitas media informasi, dan ketepatan informasi pengaruhnya tidak cukup signifikan. Implikasinya: *pertama*, peristiwa komunikasi organisasi yang dicirikan oleh beban informasi merupakan faktor determinan bagi upaya menumbuhkan kepuasan

- komunikasi organisasi dan kuat lemahnya budaya organisasi diyakini oleh manajer tingkat dasar. *Kedua*, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, kualitas media informasi dan ketepatan informasi dalam sistem komunikasi organisasi tidak akan memiliki arti yang bermakna terhadap kepuasan komunikasi organisasi dan budaya organisasi, jika tidak didukung oleh adanya kesesuaian/keseimbangan beban informasi yang diterima oleh manajer tingkat dasar.
- 2.2 Iklim komunikasi organisasi secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh peristiwa komunikasi organisasi terutama oleh faktor aksesibilitas informasi, beban informasi, dan penyebaran informasi. Sedangkan faktor kualitas media informasi dan ketepatan informasi pengaruhnya tidak cukup signifikan. Implikasinya: *pertama*, peristiwa komunikasi organisasi yang dicirikan oleh aksesibilitas informasi, beban informasi dan penyebaran informasi merupakan faktor determinan dalam upaya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. *Kedua*, kualitas media informasi, dan ketepatan informasi dalam sistem komunikasi organisasi tidak akan memiliki arti yang bermakna dalam menciptakan iklim komunikasi yang kondusif, jika tidak didukung oleh adanya aksesibilitas informasi, kesesuaian/keseimbangan beban informasi dan penyebaran informasi yang dirasakan oleh manajer tingkat dasar.
- 2.3 Budaya organisasi secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi. Implikasinya, nilai-nilai budaya organisasi akan semakin kuat diyakini oleh manajer tingkat dasar, jika didukung oleh adanya iklim komunikasi organisasi yang kondusif dan kepuasan komunikasi organisasi yang dirasakan manajer tingkat dasar dalam sistem komunikasi organisasi.
3. Meskipun sistem komunikasi organisasi terbukti berpengaruh terhadap produktivitas kerja, namun sistem komunikasi organisasi yang dikembangkan pada BUMN selama ini belum efektif. Kondisi tersebut, diikuti pula oleh tingkat produktivitas kerja manajer yang masih di bawah standar ideal. Implikasinya, sistem komunikasi organisasi BUMN harus diperbaiki agar produktivitas kerja manajer tingkat dasar semakin meningkat.
4. Profil sistem komunikasi organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar BUMN dilihat dari faktor-faktornya ternyata berbeda dengan profil komunikasi organisasi yang telah dikembangkan oleh para ahli selama ini. Hasil studi terhadap faktor-faktor utama pembentuk sistem komunikasi organisasi dan produktivitas kerja manajer tingkat dasar BUMN teridentifikasi sebagai berikut:
- 4.1 Profil peristiwa komunikasi organisasi dibentuk oleh aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, ketepatan informasi, beban informasi, dan kualitas media informasi.
- 4.2 Profil iklim komunikasi organisasi dibentuk oleh empat faktor utama, yaitu nilai efektivitas komunikasi, nilai perhatian komunikasi ke atas dan ke bawah nilai perhatian aksesibilitas informasi, nilai komitmen manajemen dan karyawan.
- 4.3 Profil kepuasan komunikasi organisasi dibentuk oleh lima faktor utama, yaitu nilai kepuasan pelaksanaan pekerjaan, nilai kepuasan hasil pekerjaan, nilai kepuasan hubungan sosial, nilai kepuasan penghargaan, dan nilai kepuasan tantangan dan disiplin kerja.
- 4.4 Profil budaya organisasi dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu budaya organisasi yang berorientasi pada hasil atau tujuan, dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang.

4.5 Profil produktivitas kerja manajer tingkat dasar dibentuk oleh lima faktor utama, yaitu kemampuan memecahkan masalah, kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan kemampuan mengelola sumberdaya manusia, dan pencapaian target.

#### Daftar Pustaka

- Atmosoepipto, Kisdarto, 2000, *Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. PT. Elex Media Komputindo. Gramedia. Jakarta.
- Conn, Henry P., 2000, *People, Productivity And Quality In A World Of Changing Values*. International Productivity Symposium V. Norway, Oslo. 1992.
- Cushway, Barry & Lodge, Derek, 1995, *Organisational Behavior and Design: Perilaku dan Desain Organisasi, Struktur, Pekerjaan dan peran, Komunikasi, Motivasi*. Terjemahan. Sularno Tjipto Wardoyo. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo.
- Goldhaber, Gerald M, 1990, *Organizational Communication*. Fith edition. Dubuque, IA:Wm C. Brown Publishers.
- Greenbaum, Howard H., Susan A. Hellweg., Raymond L, Falcione. 1988. *Organizational Communication Evaluation*. Ablex Publishing Co.
- Pacanowsky, Michael E., dan Nick O'Donnel Trujillo, 1983, *Organizational Communication as Cultural Performance: Communication Monographs*.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 1994. *Organizational Communication*. Third Edition, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Clifs.