

## STRATEGI MENINGKATKAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF ANTARA PEMIMPIN DAN ANGGOTA ORGANISASI

Sabri

### Abstrak

Orang yang mampu berkomunikasi dengan baik memiliki kehidupan pribadi yang bahagia, sebab dapat mempengaruhi orang. Paling tidak, dapat mengalihkan idenya kepada orang lain. Sebagian besar orang demikian menerima tanggapan positif terhadap permintaannya dibandingkan dengan orang yang memiliki komunikasi yang buruk. Peneliti mengungkapkan bahwa 85% kepuasan pelanggan berasal dari hubungan baik yang merupakan hasil dari komunikasi yang baik (Hendarin). Oleh karena itu komunikasi efektif dianggap sebagai elemen penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Bagaimana mungkin orang lain bisa menangkap ide kita kalau kita tidak dapat mengungkapkannya kepada orang lain dengan baik.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi menjadi hal sangat penting, seperti halnya aliran darah bagi suatu organisasi, dan miskomunikasi memberi kontribusi yang dapat disamakan dengan rusaknya sistem peredaran darah dalam lebih dari satu organisasi. Komunikasi menjadi faktor terpenting bagi organisasi dalam mendapatkan informasi. Muhammad (2009) menyebutkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Tanpa komunikasi yang efektif di antara berbagai pihak, pola hubungan yang kita sebut organisasi tidak akan melayani kebutuhan seseorang dengan baik.

*Kata kunci : komunikasi yang efektif dalam organisasi*

### Abstract

*People who are able to communicate well have a happy personal life, because it can affect people. At the very least, be able to transfer the idea to others. Most people thus receive a positive response to her request compared with people who have poor communication. Researchers revealed that 85% of customer satisfaction derived from relationships that are the result of good communication (Hendarin). Therefore, effective communication is considered as an important element for the success of an organization. How could anyone else could catch us the idea that we can not disclose it to others well.*

*Effective communication within the organization becomes very important, as well as the blood flow for an organization, and miscommunication contributed to the damage that can be likened to the circulatory system in more than one organization. Communication becomes the most important factor for organizations in obtaining information. Muhammad (2009) mentions that with good communication, an organization can run smoothly and vice versa, the lack or absence of organizational communication can be jammed or fall apart. Without effective communication between the various parties, the relations that we call the organization will not serve the needs of someone with good.*

*Keywords: effective communication in organizations*

## PENDAHULUAN

Orang yang mampu berkomunikasi dengan baik memiliki kehidupan pribadi yang bahagia, sebab dapat mempengaruhi orang. Paling tidak, dapat mengalihkan idenya kepada orang lain. Sebagian besar orang demikian menerima tanggapan positif terhadap permintaannya dibandingkan dengan orang yang memiliki komunikasi yang buruk. Peneliti mengungkapkan bahwa 85% kepuasan pelanggan berasal dari hubungan baik yang merupakan hasil dari komunikasi yang baik (Hendarin). Oleh karena itu komunikasi efektif dianggap sebagai elemen penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Bagaimana mungkin orang lain bisa menangkap ide kita kalau kita tidak dapat mengungkapkannya kepada orang lain dengan baik.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi menjadi hal sangat penting, seperti halnya aliran darah bagi suatu organisasi, dan miskomunikasi memberi kontribusi yang dapat disamakan dengan rusaknya sistem peredaran darah dalam lebih dari satu organisasi. Komunikasi menjadi faktor terpenting bagi organisasi dalam mendapatkan informasi. Muhammad (2009) menyebutkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Tanpa komunikasi yang efektif di antara berbagai pihak, pola hubungan yang kita sebut organisasi tidak akan melayani kebutuhan seseorang dengan baik.

Kegagalan dalam organisasi banyak yang disebabkan oleh kurang tertatanya komunikasi yang dilakukan para pelaku di organisasi tersebut. Seperti yang dikatakan Luthans (2006) bahwa komunikasi yang tidak efektif adalah akar utama permasalahan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota menjadi faktor penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Pemimpin organisasi sebagai leader

memiliki peran penting dalam berkomunikasi dengan anggota. Untuk itu dalam makalah ini akan dibahas mengenai strategi peningkatan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota dalam sebuah organisasi.

## Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam makalah ini adalah:

1. Apakah komunikasi yang tidak efektif dari seorang pemimpin organisasi mempengaruhi kinerja anggota dalam mencapai tujuan organisasi?
2. Bagaimanakah strategi agar mampu melakukan komunikasi yang baik, komunikasi yang dua arah, komunikasi yang efektif, sehingga target informasi yang harus disampaikan ataupun diserap sesuai dengan harapan?
3. Bagaimana strategi komunikasi organisasi dari pimpinan ke anggota (*downward communication*)?
4. Bagaimana Strategi Komunikasi dari Anggota ke Pimpinan (*Upward Communication*)?

## Tujuan

Dari latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan makalah ini adalah:

1. Mengidentifikasi pentingnya komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Mengetahui strategi agar mampu melakukan komunikasi yang baik, komunikasi yang dua arah, komunikasi yang efektif, sehingga target informasi yang harus disampaikan ataupun diserap sesuai dengan harapan.
3. Mengetahui strategi komunikasi organisasi dari pimpinan ke anggota (*downward communication*).
4. Mengetahui strategi komunikasi dari anggota ke pimpinan (*Upward Communication*).

## LANDASAN TEORI

### Organisasi

Keberadaan organisasi sebenarnya setua sejarah peradaban manusia di muka bumi. Sepanjang hidupnya manusia telah menggabungkan diri dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Namun, tidak semua orang sadar bahwa mereka sebenarnya telah berorganisasi. Berkembangnya kesadaran mengenai pentingnya organisasi bagi setiap orang sebenarnya melalui perjalanan yang amat lamban dibandingkan dengan peradaban manusia itu sendiri. Karena baru dalam beberapa dasawarsa terakhir orang mulai cenderung untuk melakukan studi tentang organisasi beserta perilakunya secara mendalam.

Winugroho mendefinisikan Organisasi sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tadi jelaslah bahwa dalam suatu organisasi minimum mengandung 3 elemen yang saling berhubungan. Ketiga elemen tersebut yaitu sekelompok orang, interaksi dan kerja sama serta tujuan bersama.

Salah satu ciri utama dari suatu organisasi adalah adanya sekelompok orang yang menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang telah dirumuskan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.

Ciri yang kedua adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang tersebut saling mengadakan hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan juga saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan maksud, sasaran, dan tujuan.

Ciri yang ketiga adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama tersebut diarahkan pada suatu titik tertentu, yaitu tujuan bersama dan ingin direalisasikan. Setiap organisasi

memiliki tujuan yang telah dirumuskan secara bersama-sama. Tujuan bersama yang hendak direalisasikan tersebut dapat merupakan tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Mungkin juga tujuan yang pencapaiannya secara rutin maupun tujuan yang pencapaiannya secara berkala saja.

Oleh karena itu, organisasi dikatakan sebagai wadah berarti suatu tempat orang berinteraksi dan bekerja sama. Sedangkan organisasi dikatakan sebagai alat berarti sebagai alat untuk merealisasikan tujuan bersama di antara orang yang berinteraksi dan bekerja sama tersebut. Selain itu, organisasi dapat diartikan dalam arti dinamis maupun dalam arti statis. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pimpinan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan di antara elemen organisasi. Dengan demikian, orang yang bergabung dalam organisasi tersebut dapat bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama secara efisien dan efektif.

Organisasi dalam arti statis adalah suatu bagan atau struktur yang berwujud dan bergerak demi tercapainya tujuan bersama, dalam istilah lain sering disebut sebagai struktur atau tata raga organisasi. Jadi, struktur organisasi adalah suatu manifestasi/perwujudan organisasi yang menunjukkan hubungan antara fungsi otoritas dan tanggung jawab yang saling berinteraksi dari orang yang diberi tugas dan tanggung jawab atas setiap aktivitas. Struktur organisasi dapat dipandang sebagai desain yang terpadu dan utuh yang menunjukkan hubungan fungsi dari masing-masing orang yang terikat didalamnya. Jadi, organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung disebut organisasi sebagai suatu wadah.

### Komunikasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu cum, sebuah kata depan yang artinya dengan, atau bersama dengan, dan kata units,

sebuah kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata *Benda communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk ber*communio* diperlukan adanya usaha dan kerja, maka kata itu dibuat kata kerja *communicate* yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. Jadi, komunikasi berarti pemberitahuan pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan (Hardjana dalam Lestari dan Maliki, 2006).

Komunikasi merupakan proses penyampaian gagasan seseorang kepada orang lain. Komunikasi juga sebagai penggerak untuk menggambarkan suatu aktivitas yang dilakukan oleh manusia. Komunikasi juga dapat menciptakan suatu tempat menyimpan ide bersama, memperkuat perasaan kebersamaan dengan tukar menukar berita dan mengubah pemikiran menjadi tindakan, yang menggambarkan setiap emosi dan kebutuhan mulai dari usaha mempertahankan hidup yang paling sederhana sampai dengan usaha manusia yang sangat ilmiah.

Selain itu juga dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi yang baik sangat penting untuk berinteraksi antar individu maupun antar masyarakat agar terjadi keserasian dan dapat mencegah konflik. Di sisi lain, komunikasi juga dibutuhkan oleh setiap Negara untuk saling berhubungan dengan Negara lain (hubungan bilateral).

Di awal dikatakan bahwa organisasi merupakan wadah orang berinteraksi dan bekerja sama. Tentu saja dalam berinteraksi, orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut melakukan komunikasi. Jika komunikasi yang terbentuk tidak efektif, tentu saja tujuan organisasi tersebut tidak optimal.

## **Hambatan dalam Komunikasi**

Hendrian mengungkapkan beberapa hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan tersebut yaitu:

### **Hambatan organisasional**

#### 1. Tingkatan hierarki

Bila suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Karena berita harus melalui tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan cenderung berkurang ketepatannya.

#### 2. Wewenang pemimpin

Banyak pimpinan merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi, atau hasil yang dapat membuat mereka tampak lemah. Sebaliknya, banyak anggota menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang dapat membuat mereka dalam kedudukan yang tidak menguntungkan. Sebagai hasilnya ada kesenjangan antara pimpinan dan anggota.

#### 3. Spesialisasi

Cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila mereka bekerja saling berdekatan. Perbedaan fungsi, kepentingan dan istilah-istilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami, dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.

### **Hambatan antar pribadi**

#### 1. Persepsi selektif

Merupakan pengharapan yang mengarahkan seseorang untuk melihat atau mendengar kejadian, orang, objek, atau situasi adalah sesuatu yang dia ingin lihat atau dengar.

2. Status atau kedudukan  
Kecenderungan untuk menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya.
3. Keadaan membela diri  
Mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya, meningkatkan tingkat pembelaan di pihak lain.
4. Pendengaran lemah  
Berbagai kebiasaan sehubungan dengan pendengaran lemah meliputi :
  - a) Mendengar hanya permukaannya saja.
  - b) Memberikan pengaruh, melalui baik perkataan atau tanda-tanda.
  - c) Menunjukkan kebosanan atau kejengkelan.
  - d) Mendengar dengan tidak aktif.
5. Ketidaktepatan penggunaan bahasa  
Contoh, perintah pemimpin untuk mengerjakan “secepat mungkin” bisa berarti satu jam, satu hari atau satu minggu. Di samping itu, bahasa-bahasa nonverbal yang tidak konsisten, seperti nada suara, ekspresi wajah, dan sebagainya.

#### **Strategi Komunikasi Organisasi dari Pimpinan ke Anggota (*Downward Communication*)**

Gibson dalam Syasyikirana mengungkapkan bahwa dalam strategi komunikasi perlu adanya rasa saling percaya yang diciptakan antara komunikator dan komunikan. Kalau tidak ada unsur saling mempercayai, komunikasi tidak akan berhasil. Tidak adanya rasa saling percaya akan menghambat komunikasi.

Sebelum melancarkan proses komunikasi, hal yang harus dilakukan adalah mempelajari siapa yang akan menjadi sasaran komunikasi pimpinan. Adapun hal-hal yang perlu diketahui dari

komunikasikan adalah kerangka referensi dan situasi serta kondisi mereka.

Tiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda oleh karena itu perlakuan saat memberikan informasi atau pesan juga berbeda-beda. Hal tersebut berlaku bila akan mengomunikasikan secara personal, namun bila secara serentak biasanya diumumkan saat rapat mingguan setiap hari Sabtu atau saat rapat kecil yang berbeda-beda setiap timnya.

Unsur selanjutnya yang menjadi penting adalah bagaimana mengemas pesan atau instruksi tersebut agar ditanggapi oleh komunikan. Pengemasan pesan akan mempengaruhi penerimaan pesan itu sendiri oleh komunikan, dalam hal ini adalah anggota. Pada dasarnya sistem komunikasi ke bawah mengandalkan berbagai jenis media cetak dan oral untuk menyebarkan informasi. Beberapa contoh media tertulis menurut Luthans (2006) berupa buku panduan organisasi, buku petunjuk, majalah, koran, dan surat yang dikirim ke rumah atau dibagikan dalam pekerjaan, item papan pengumuman, poster, dan display informasi; dan laporan standar, deskripsi prosedur, dan memo.

#### **Strategi Komunikasi dari Anggota ke Pimpinan (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat anggota mengenai pimpinan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi. Karena pentingnya komunikasi tersebut maka organisasi perlu memprogramnya.

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat anggota mengenai pimpinan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi.

Karena pentingnya komunikasi tersebut maka organisasi perlu memprogramnya.

Namun, terkadang komunikasi ke atas lebih sulit dibandingkan komunikasi ke bawah. Hal tersebut dikemukakan Sharma (Pace & Faules, 2005). Ada empat alasan yang mendasari mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit. Pertama, adanya kecenderungan pegawai menyembunyikan pikiran mereka. Kedua, pegawai cenderung melihat pimpinan tidak akan tertarik dengan masalah yang sedang mereka hadapi. Selanjutnya, seringkali pimpinan tidak berhasil memberi penghargaan kepada pegawai yang telah melakukan komunikasi ke atas. Terakhir, adanya perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Anggota merasa dirinya tidak memiliki kuasa untuk menyampaikan sesuatu kepada pimpinan. Kalaupun ada, itupun adalah sesuatu yang mereka terima dari sesama karyawan. Anggota organisasi merasa kesulitan untuk berkomunikasi ke atas karena adanya perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Menurut penelitian sebelumnya (Muhammad 2009), ada lima hal yang mempengaruhi efektivitas komunikasi ke atas. Dua di antaranya adalah, pesan haruslah mendukung kebijaksanaan yang baru dan pesan memiliki daya tarik untuk kemajuan organisasi ke depannya. Permasalahan yang menjadi poin penting dalam hal ini adalah bagaimana anggota mengemas pesan jika nyatanya komunikasi ke atas dirasa sangat sulit. Riza menyatakan bahwa dia selalu mengkomunikasikan pesan langsung kepada komunikasi yang menangani pesan itu secara langsung. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Muhammad (2009) bahwa komunikasi ke atas akan lebih efektif jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.

## PEMBAHASAN

### Permasalahan

#### Pentingnya Komunikasi yang Efektif dari Pemimpin Organisasi

Komunikasi dengan kepemimpinan sangat erat hubungannya. Seorang pemimpin harus memiliki wawasan yang luas, jujur, bertanggung jawab, berani dalam mengambil keputusan, dan ia juga harus mempunyai keahlian berkomunikasi yang sangat baik. Karena komunikasi dapat menentukan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Setiap pemimpin pasti memiliki bawahannya dimana bawahannya tersebut akan mengeluarkan gagasan/ide yang akan dipaparkan. Sehingga seorang pemimpin tersebut dapat mengambil keputusan berdasarkan gagasan/ide tersebut. Namun, terkadang pemimpin sebuah organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif. Apakah komunikasi yang tidak efektif dari seorang pemimpin organisasi mempengaruhi kinerja anggota dalam mencapai tujuan organisasi?

#### Strategi Komunikasi yang Efektif

Secara garis besar, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi verbal dan non-verbal. Di antara jenis komunikasi non-verbal adalah komunikasi tertulis. Di kehidupan nyata kita sering menemukan orang-orang yang gagap dalam menyampaikan ide-idenya secara lisan, namun mampu penyampaian secara tertulis baik berupa proposal penelitian dan menyusun laporan penelitian.

Sebagaimana sering dikatakan, komunikasi adalah sebuah kegiatan mentransfer sebuah informasi. Namun, tidak semua orang mampu melakukannya dengan baik. Bagaimanakah caranya agar kita mampu melakukan komunikasi yang baik, komunikasi yang dua arah, komunikasi yang efektif, sehingga target informasi yang harus disampaikan ataupun diserap sesuai dengan harapan?

### **Strategi Komunikasi Organisasi dari Pimpinan ke Anggota (*Downward Communication*)**

Kegagalan dalam organisasi banyak yang disebabkan oleh kurang tertatanya komunikasi yang dilakukan para pelaku di organisasi tersebut. Komunikasi yang tidak efektif adalah akar utama permasalahan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota menjadi faktor penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Pemimpin organisasi sebagai leader memiliki peran penting dalam komunikasi. Untuk itu dalam makalah ini akan dibahas mengenai strategi komunikasi organisasi dari pimpinan ke anggota.

### **Strategi Komunikasi dari Anggota ke Pimpinan (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas lebih sulit dibandingkan komunikasi ke bawah. Ada empat alasan yang mendasari mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit. Pertama, adanya kecenderungan pegawai menyembunyikan pikiran mereka. Kedua, pegawai cenderung melihat pimpinan tidak akan tertarik dengan masalah yang sedang mereka hadapi. Selanjutnya, seringkali pimpinan tidak berhasil memberi penghargaan kepada pegawai yang telah melakukan komunikasi ke atas. Terakhir, adanya perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Anggota merasa dirinya tidak memiliki kuasa untuk menyampaikan sesuatu kepada pimpinan. Walaupun ada, itu pun adalah sesuatu yang mereka terima dari sesama karyawan. Anggota organisasi merasa kesulitan untuk berkomunikasi ke atas karena alasan adanya perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Jadi masalah yang ingin dibahas adalah mengenai strategi komunikasi dari anggota ke pimpinan.

### **Upaya Optimalisasi**

#### **Pentingnya Komunikasi yang Efektif dari Seorang Pemimpin Organisasi**

Kepemimpinan yang berhasil mempengaruhi orang lain sangat ditentukan oleh keterampilan dan kemampuan menjalankan fungsi komunikasi secara baik karenanya komunikasi yang baik dan menjadi efektif akan ditentukan pula oleh kepercayaan dan keyakinan seorang pemimpin dalam memimpin untuk mempengaruhi bawahan. Keyakinan dan kepercayaan hanya dapat terbentuk apabila pemimpin menyadari suatu lingkungan yang harmonis antara pimpinan dengan para bawahannya yang dapat benar-benar berkomunikasi dengan baik yang sejalan dengan makna fungsi komunikasi.

Komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin sangatlah penting karena akan mempengaruhi kinerja anggota dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini dikarenakan tiga alasan utama, yaitu:

- a. Komunikasi menyediakan saluran umum untuk proses manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.
- b. Keterampilan komunikasi yang efektif dapat membuat pemimpin menggunakan berbagai bakat yang tersedia dalam dunia multibudaya dari organisasi.
- c. Kenyataan bahwa pemimpin banyak menghabiskan waktunya untuk berkomunikasi. Jarang sekali kita menjumpai pemimpin sendirian di mejanya berpikir, membuat rencana, atau mempertimbangkan berbagai alternatif.
- d. Pemimpin merupakan ujung tombak pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Jika pemimpin tidak dapat berkomunikasi dengan efektif maka akan terjadi kekacauan.

## Strategi Meningkatkan Komunikasi yang Efektif

Komunikasi efektif dapat dilakukan oleh setiap orang. Jika ada yang merasa tidak mampu, hal ini lebih karena masalah kebiasaan saja. Melatih orang berkomunikasi sederhana secara efektif bisa dilakukan dengan langsung pada prakteknya. Walaupun sepele, hal ini dapat membantu setiap individu untuk mencapai sebuah kesuksesan baik di dalam kehidupan pribadinya maupun dalam kehidupan karirnya.

Untuk dapat melakukan komunikasi efektif, sebuah sumber menyatakan ada beberapa hal yang tidak boleh dilakukan yaitu menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasehati, dan menginterogasi.

Yang tak kalah pentingnya dalam melakukan komunikasi efektif adalah keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Sehingga tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah *win-win solution*. Tak ada satupun orang yang mau disalahkan. Inilah konsep dasar dari komunikasi efektif.

Tak elok rasanya bila dalam berkomunikasi, satu pihak terus-terusan berbicara, sementara pihak lainnya terus-terusan mendengarkan. Sehingga tidak terjadi komunikasi dua arah. Komunikasi efektif atau dalam beberapa kasus sering diartikan sebagai diplomasi, perlu dilakukan untuk dapat membangun sebuah kesamaan keinginan dari sebuah informasi yang disajikan. Sehingga tujuan yang ingin diraih dapat dicapai secara bersama-sama.

Ketika anda ingin berkomunikasi dengan orang lain, lakukanlah dengan efektif. Dalam kondisi apapun disarankan agar anda selalu dapat melakukan komunikasi secara efektif. Contoh sederhana, lihatlah orang yang akan diajak bicara sudah siap atau belum menerima

informasi atau pertanyaan dari kita. Kalau belum, tunggulah dulu sampai benar-benar dia siap. Dengan berkomunikasi efektif kita dapat menunjukkan kepribadian yang berkarakter positif dan membuka diri untuk selalu tumbuh dan berkembang menuju kesuksesan secara bersama-sama.

Perbedaan antara komunikasi efektif dan tidak efektif dapat dilacak sampai seberapa jauh pihak-pihak yang berkomunikasi menangani empat aspek proses komunikasi:

### 1. Perbedaan persepsi

Ini adalah salah satu hambatan komunikasi yang umum dijumpai. Orang yang mempunyai latar belakang pengetahuan dan pengalaman berbeda sering menerima fenomena sama dari perspektif yang berbeda. Seandainya seorang supervisor baru memuji seorang karyawan atas kerja yang efisien dan bermutu tinggi. Supervisor itu benar-benar menghargai usaha karyawan tadi dan pada saat yang sama ingin mendorong karyawan yang lain untuk meniru contoh tersebut. Akan tetapi, orang lain mungkin menganggap karyawan tadi membedakan diri untuk dipuji sebagai tanda dia telah menjilat pimpinan. Mereka mungkin bereaksi dengan menggoda atau menunjukkan permusuhan secara terbuka. Persepsi individu mengenai komunikasi yang sama dapat berbeda secara radikal.

Cara untuk mengatasi perbedaan persepsi adalah pesan harus dijelaskan sehingga dapat dipahami oleh penerima yang mempunyai pandangan dan pengalaman berbeda. Kalau mungkin, kita harus mempelajari mengenai latar belakang mereka yang akan berkomunikasi dengan kita.

### 2. Emosi

Reaksi emosional marah, cinta, mempertahankan pendapat, benci, cemburu, takut, malu, dapat mempengaruhi cara kita memahami pesan orang lain dan cara kita mempengaruhi orang lain dengan pesan kita sendiri.



Pendekatan terbaik untuk berhubungan dengan emosi adalah menerimanya sebagai bagian dari proses komunikasi dan mencoba untuk memahaminya ketika emosi menimbulkan masalah.

### 3. Ketidakkonsistenan antara komunikasi verbal dan non-verbal

Banyak yang berpendapat bahwa bahasa lisan dan tertulis sebagai medium utama komunikasi, tetapi pesan yang kita kirimkan dan kita terima amat dipengaruhi oleh faktor nonverbal seperti gerakan tubuh, pakaian, jarak berdiri antar orang yang berbicara, postur, gerakan anggota badan, ekspresi wajah, gerakan mata, dan sentuhan badan. Bahkan pesan yang amat sederhana seperti "Selamat pagi", dapat di sampaikan dengan maksud berbeda-beda dengan komunikasi nonverbal.

Kunci untuk menghilangkan ketidakkonsistenan dalam komunikasi adalah mewaspadainya dan berjaga-jaga agar tidak mengirimkan pesan palsu. Komunikasi nonverbal harus selaras dengan pesan verbal.

### 4. Kepercayaan

Seorang penerima mempercayai atau mencurigai suatu pesan pada umumnya merupakan fungsi kredibilitas dari pengirim dalam pikiran penerima. Kredibilitas pengirim dipengaruhi oleh lingkungan dalam konteks dia mengirimkan pesan.

Pada umumnya, kredibilitasseorang pemimpin akan tinggi kalau dia dianggap oleh orang lain berpengetahuan luas, dapat dipercaya, dan tulus menyangkut kesejahteraan lain. Kredibilitas merupakan hasil dari proses jangka panjang yang mana kejujuran seseorang, keadilan, dan maksud baik dikenal oleh orang lain.

Seorang pemimpin dituntut untuk menguasai komunikasi verbal secara efektif. Untuk itu maka sebaiknya menyadari kelemahannya dan berusaha menutupi kekurangannya dengan mengupayakan diri memperbaiki diri. Usaha yang dapat dilakukan adalah mempraktikkan kemahiran bicaranya di

pantai dan berpidato di sana. Dia keluarkan suaranya sekeras-kerasnya melawan suara ombak. Tentu saja, dengan seringnya berlatih demikian, maka pada saat menghadapi audiens atau lawan bicara yang sebenarnya dia tidak mendapat kesulitan lagi.

Usaha kedua yang dapat dilakukan adalah mengikuti *training* mengenai komunikasi. Seperti disebutkan di atas, keterampilan dalam berkomunikasi secara efektif dapat dipelajari dan dikuasai dengan latihan rutin dan berkesinambungan secara terus menerus. Untuk itu, saat ini ada lembaga yang menyelenggarakan *training*, khusus melatih pesertanya dalam keterampilan berkomunikasi efektif.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan suatu komunikasi yang efektif.

#### a. *Ketahui mitra bicara (Audience)*

Kita harus sangat sadar dengan siapa kita bicara, apakah dengan orang tua, anak-anak, laki-laki atau perempuan, status sosialnya seperti apa pangkat, jabatan dan semacamnya petani, pengusaha, guru, kyai, dan lain-lain. Dengan mengetahui *audience* kita, kita harus cerdas dalam memilih kata-kata yang digunakan dalam menyampaikan informasi atau buah fikiran kita. Artinya, bahasa yang dipakai harus sesuai dengan bahasa yang mudah dipahami oleh *audience* kita. Berbicara dengan orang dewasa tentu akan sangat berbeda dengan berbicara kepada anak-anak.

Berbicara dengan atasan tentu akan berbeda berbicara pada bawahan atau teman sederajat. Pengetahuan mitra bicara kitapun harus diperhatikan. Informasi yang disampaikan mungkin saja bukan hal yang baru bagi mitra kita, tetapi kalau penyampaiannya dengan menggunakan jargon-jargon atau istilah-istilah yang tidak dipahami oleh mitra, informasi atau gagasan yang kita sampaikan bisa saja tidak dapat dipahami. Jadi, dengan

memperhatikan mitra bicara kita, kita akan dapat menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dengannya.

b. *Ketahui tujuan*

Tujuan kita berkomunikasi akan sangat menentukan cara kita menyampaikan informasi, tentu komunikasi kita bersifat pengumuman. Tetapi bila kita bermaksud membeli atau menjual barang komunikasi kita akan bersifat negosiasi. Lain pula cara kita berkomunikasi apabila tujuan kita untuk menghibur, membujuk, atau sekedar basa-basi.

c. *Perhatikan Konteks*

Konteks disini bisa berarti keadaan atau lingkungan pada saat berkomunikasi. Pada saat berkomunikasi, konteks sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan. Formalitas dalam konteks tertentu juga dapat mempengaruhi cara berkomunikasi seseorang. Gaya komunikasi atasan dan bawahan di lingkungan dunia kerja, bahkan komunikasi antar sesama atasan maupun sesama bawahan pasti berbeda. Apabila orang-orang ini bertemu di luar kantor gaya komunikasi diantara mereka akan sangat lain dengan gaya pada saat mereka berada di kantor. Mengirim bunga kepada orang yang berulang tahun atau kepada orang yang kita kasihi, akan berbeda maknanya bila disampaikan kepada orang yang sedang berduka. Bahkan jenis bunga yang disampaikanpun membawa pesan atau kesan tersendiri.

d. *Pelajari Kultur*

Kultur atau budaya, habit atau kebiasaan orang atau masyarakat juga perlu diperhatikan dalam berkomunikasi.

e. *Pahami Bahasa*

*Bahasa* menunjukkan *bangsa* artinya bahasa dapat menjadi identitas suatu bangsa. Dengan memahami bahasa orang lain berarti berusaha

menghargai orang lain. Tetapi memahami bahasa di sini tidak berarti harus memahami semua bahasa yang dipakai oleh mitra bicara kita. Yang lebih penting adalah memahami gaya orang lain berbahasa. Untuk memperjelas pesan yang hendak disampaikan dalam berkomunikasi, gunakanlah kalimat-kalimat sederhana yang mudah dipahami. Kalimat panjang dan kompleks seringkali mengaburkan makna. Kepiawaian dalam menggunakan kalimat-kalimat yang sederhana dan tepat dalam berbahasa akan sangat mempengaruhi efektifitas komunikasi kita.

**Strategi Komunikasi Organisasi dari Pimpinan ke Anggota (*Downward Communication*)**

Gibson dalam Syasyikirana mengungkapkan bahwa dalam strategi komunikasi perlu adanya rasa saling percaya yang diciptakan antara komunikator dan komunikan. Kalau tidak ada unsur saling mempercayai, komunikasi tidak akan berhasil. Tidak adanya rasa saling percaya akan menghambat komunikasi.

Sebelum melancarkan proses komunikasi, hal yang harus dilakukan adalah mempelajari siapa yang akan menjadi sasaran komunikasi pimpinan. Adapun hal-hal yang perlu diketahui dari komunikan adalah kerangka referensi dan situasi serta kondisi mereka.

Tiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda oleh karena itu perlakuan saat memberikan informasi atau pesan juga berbeda-beda. Hal tersebut berlaku bila akan mengomunikasikan secara personal, namun bila secara serentak biasanya diumumkan saat rapat mingguan setiap hari Sabtu atau saat rapat kecil yang berbeda-beda setiap timnya.

Unsur selanjutnya yang menjadi penting adalah bagaimana mengemas pesan atau instruksi tersebut agar ditanggapi oleh komunikan. Pengemasan pesan akan mempengaruhi penerimaan

pesan itu sendiri oleh komunikan, dalam hal ini adalah anggota. Pada dasarnya sistem komunikasi ke bawah mengandalkan berbagai jenis media cetak dan oral untuk menyebarkan informasi. Beberapa contoh media tertulis menurut Luthans (2006) berupa buku panduan organisasi, buku petunjuk, majalah, koran, dan surat yang dikirim ke rumah atau dibagikan dalam pekerjaan, item papan pengumuman, poster, dan display informasi; dan laporan standar, deskripsi prosedur, dan memo.

Informasi dari pimpinan ke anggota dalam organisasi biasanya mengandalkan komunikasi secara langsung dan tatap muka, biasanya dilakukan pada saat rapat mingguan dan rapat kecil setiap tim. Komunikasi secara lisan secara langsung yang dilakukan pimpinan dirasa sangat penting untuk dilakukan. Karena komunikasi lisan secara tatap muka akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota.

Bentuk *oral communication* yang biasa dilakukan berupa rapat dan koordinasi secara personal. Setiap minggu rutin dilaksanakan rapat yang membahas mengenai banyak hal termasuk evaluasi kinerja. Menciptakan suasana rapat yang santai, menurut membuat pesan atau informasi yang mau disampaikan menjadi lebih efektif.

Agar tidak bosan dengan rapat yang begitu-begitu saja, sesekali suasana rapat dirubah. Terkadang rapat dapat dilakukan di luar kantor sambil makan atau bahkan dilakukan di salah satu rumah anggota rapat. Selain untuk menjadikan pikiran *fresh* kembali, kekompakan dan silaturahmi antar karyawan menjadi lebih erat.

Selain menggunakan komunikasi oral atau lisan, sering dilakukan menggunakan metode komunikasi tulisan yang juga di-*mix* dengan gambar. Sesuai dengan hasil penelitian Pace dan Faules (2006) yang menunjukkan metode lisan diikuti tulisan yang paling efektif.

Komunikasi yang dilakukan dari pimpinan ke anggota, selain mengandalkan

komunikasi langsung juga mengandalkan media, baik elektronik, cetak, maupun majalah dinding untuk mengkomunikasikan informasi yang ada. Namun, media digunakan sebagai pengulang (*redundancy/repeatation*) dari komunikasi lisan yang telah dilakukan. *Redundancy (repeatation)* adalah cara mempengaruhi komunikan dengan jalan mengulang-ulang pesan kepada komunikan. Dengan teknik ini komunikan akan lebih memperhatikan pesan itu daripada pesan yang tidak diulang.

Ada beberapa macam media yang dipakai untuk mengkomunikasikan pesan dari pimpinan ke anggota. Yakni, *job description, hand book, map, papan pengumuman, surat tertulis, dan memo*. Untuk mencapai keseragaman, efisiensi dan efektivitas kerja sesuai yang diharapkan organisasi dapat menggunakan media *job description* yang mengatur pembagian kerja masing-masing karyawan yang meliputi wewenang dan tugas yang harus dikerjakan.

Selain itu, sebuah organisasi juga dapat menyediakan *handbook* sebagai buku pedoman atau panduan bagi anggota. Selain itu penggunaan map yang berisikan info-info penting mengenai tugas anggota. Oleh karena itu kehilangan map sama saja kehilangan informasi penting. Selain berfungsi sebagai media penyalur informasi-informasi penting, map juga berfungsi untuk menciptakan suasana akrab. Di dalam map bisa berisikan candaan-candaan lucu sebagai motivasi anggota organisasi, bahkan dapat juga gosip-gosip terbaru di dalam organisasi tersebut.

Sebaiknya map dapat menarik perhatian karyawan. Dari segi bahasa hingga *layout* juga dibuat semenarik mungkin. Wilbur Schramm mengemukakan apa yang disebut dengan *Availability* (mudahnya diperoleh) dan *Contrast* (kontras) kedua hal ini adalah menyangkut dengan penggunaan tanda-tanda komunikasi (*sign of communication*) dan penggunaan medium (Arifin, 1994).

Metode tulisan yang digunakan dalam menginformasikan pesan dapat juga berbentuk surat. Biasanya penyampaian pesan dengan cara ini menyangkut persoalan kinerja individu atau bisa juga berupa pemberitahuan sesuatu yang bersifat rahasia.

Pesan tertulis lainnya yang bersifat personal adalah memo. Biasanya pimpinan akan membuat memo yang ditempelkan di meja anggota yang diberikan instruksi. Isi memo biasanya bersifat individual yang hanya berisikan instruksi pekerjaan satu orang saja, bukan bersifat umum. Informasi yang bersifat umum biasanya ditempelkan di papan informasi dan map.

Selain budaya yang ada di dalam organisasi, pimpinan juga tidak boleh melupakan budaya eksternal yang sedang berkembang, termasuk perkembangan teknologi informasi. Dewasa ini, budaya berkomunikasi sangat mengapresiasi komunikasi verbal yang terintegrasi dengan teknologi informasi. Jejaring sosial merupakan teknologi komunikasi terkini yang sudah melekat pada generasi muda. Penyampaian informasi tidak bisa lepas menggunakan media sebagai sarana untuk menyebarkan informasi ke anggota. Terlebih penggunaan jejaring sosial (twitter) dan fasilitas *chat room* seperti *Line*, *BBM*, dan *Whatsapp*. Media elektronik berupa SMS, telepon hingga email, jejaring sosial seperti twitter serta *chat room* di *BBM* dan *line* memang tidak bisa ditinggalkan. Dengan menggunakan media-media tersebut proses komunikasi dapat menjadi lebih mudah dan cepat.

### **Strategi Komunikasi dari Anggota ke Pimpinan (*Upward Communication*)**

Cara penyampaian pesan dari anggota ke pimpinan pun berbeda dengan cara penyampaian pesan yang dilakukan pimpinan ke anggota. Bila, pimpinan menggunakan media sebagai teknik *redundancy* atau pengulang dari informasi sebelumnya, anggota justru jarang menggunakan media untuk berinteraksi dengan pimpinan. Kalaupun ada itu juga

untuk bertanya, bukan untuk mengulang informasi yang diberikan anggota ke pimpinan.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Planty dan Machaver (Pace & Faules 2005) bahwa metode yang paling efektif dari komunikasi ke atas adalah kontak tatap muka sehari-hari dan percakapan di antara pemimpin dan anggota. Komunikasi tatap muka yang dilakukan anggota paling sering terjadi pada saat rapat mingguan maupun rapat tim. Rapat memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah, baik dari pimpinan ke anggota maupun anggota ke pimpinan.

Berdasarkan media yang dipakai oleh anggota untuk mengkomunikasikan pesan ke pimpinan juga tidak sebanyak seperti informasi yang diberikan pimpinan ke anggota. Sebab, anggota lebih banyak menggunakan komunikasi oral secara tatap langsung. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan kesempatan anggota untuk berkomunikasi melalui media, seperti *line*, *watsapp*, dan *twitter*,

Biasanya anggota organisasi jarang menggunakan media untuk mengkomunikasikan sesuatu pada pimpinan. Sebagai contoh, papan informasi yang ada sebenarnya bukan hanya diperuntukkan untuk pimpinan saja, namun pihak anggota pun dapat ikut serta untuk menempelkan informasi di sana. Namun sejauh ini hanya pihak pimpinan saja yang menuliskan pesan atau informasi di papan informasi.

Selain itu, untuk teknik penyampaian pesannya, anggota lebih sering menggunakan metode *canalizing*, yakni suatu cara yang dilakukan oleh komunikator dengan mengetahui terlebih dahulu tentang referensi/pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki komunikannya, kemudian komunikator menyusun pesan dan metode yang sesuai dengan itu. Agar komunikasi dapat menerima pesan yang disampaikan komunikator dan kemudian perlahan-lahan komunikator merubah pola pikir dan sikap komunikasi pada arah yang dikehendaki komunikator. Dengan

merencanakan pesan sebelum diutarakan ke pimpinan akan membawa dampak yang baik. Misalnya, dalam mengkomunikasikan ide-ide.

Komunikasi ke atas adalah *feedback* dari adanya komunikasi ke bawah. Dengan adanya komunikasi ke atas pimpinan dapat memperkuat peralatan untuk merekam ide-ide dan bantuan dari anggotanya. Hal ini membantu pimpinan memperoleh jawaban yang lebih baik mengenai masalah-masalah mereka dan tanggung jawab mereka. Dengan terbukanya komunikasi ke atas, pimpinan dapat membantu arus dan penerimaan komunikasi ke bawah.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin sangatlah penting karena akan mempengaruhi kinerja anggota dalam mencapai tujuan organisasi karena pemimpin merupakan ujung tombak pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Jika pemimpin tidak dapat berkomunikasi dengan efektif maka akan terjadi kekacauan.
2. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat berkomunikasi dengan baik. Untuk itu pemimpin tidak boleh menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasehati, dan menginterogasi. Selain itu juga seorang pemimpin harus menguasai keterampilan mendengarkan dan bertanya dan mengupayakan komunikasi dua arah. Seorang pemimpin harus menyadari kelemahannya dalam komunikasi dan berusaha menutupi kekurangannya dengan mengupayakan diri memperbaiki diri dengan berlatih. Strategi dalam membangun komunikasi efektif: ketahui mitra bicara (*audience*), ketahui tujuan, perhatikan konteks, pelajari kultur, dan pahami bahasa.
3. Strategi komunikasi yang dilakukan atasan kepada pihak bawahan dalam mengkomunikasikan pesan pada pembuatan rubrik polling, ada beberapa kesimpulan. Pertama, saat memberikan informasi atau pesan yang meliputi instruksi tugas pimpinan menggunakan teknik *redundancy*, yaitu mengulang pesan yang telah disampaikan. Selain itu, dalam menyalurkan pesannya pihak pemimpin dapat menggabungkan komunikasi formal dan informal sekaligus. Pemimpin juga dapat menggunakan sejumlah media untuk melancarkan komunikasi dengan bawahan, yakni meliputi media secara lisan, gambar dan tulisan. Media lisan secara langsung yang digunakan berupa rapat mingguan dan rapat per tim. Sedangkan media lisan secara tak langsung menggunakan telepon genggam. Pimpinan dapat menggabungkan media lisan dengan media tulisan dan gambar. Yaitu, berupa *job description*, *hand book*, map, papan pengumuman, surat tertulis, dan memo.
4. Sedangkan strategi komunikasi yang dilakukan pihak bawahan kepada pihak atasan dalam mengkomunikasikan pesan pada pembuatan rubrik polling, ada beberapa kesimpulan. dalam mengkomunikasikan pesan pada pembuatan rubrik polling. Pertama, bawahan mengandalkan komunikasi lisan secara langsung dan menggunakan teknik *canalizing*. Yakni suatu cara yang dilakukan oleh komunikator dengan mengetahui terlebih dahulu referensi/pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki komunikannya, kemudian komunikator menyusun pesan dan metode yang sesuai dengan itu. Agar komunikasi dapat menerima pesan yang disampaikan komunikator dan kemudian perlahan-lahan komunikator merubah pola pikir dan sikap

komunikasikan pada arah yang dikehendaki komunikator.

### Saran

Komunikasi yang efektif sangat mempengaruhi pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Untuk itu, kita dituntut untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. (1998). *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western College Publishing.
- Davis. (1996). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, Hani T. (2001). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, Hani T. (1997). *Manajemen Personalialia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Melayu S.P. (1996). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P. (2003). *Sumber Daya Manusia. Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung Jakarta
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bandung: Bumi Aksara
- Herzberg Simon, (1996). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. (1998). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York: Random Home Inc.
- Mangkunegara, Prabu. (2001). *MSDM Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pers, PT. Remaja Rosda Karya Bandung
- Moekijat. (1999). *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. Cetakan 3, Remaja Rodaskarya, Bandung.
- Mathis, Robert, L & Jackson, Jhon, H (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan*. Jakarta. Penerbit Salembah Empat.
- Manulang (1996). *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghaira Indonesia
- Nawawi (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gajah Mada
- Moenir. (1995). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Nitisemito, Alek (1982). *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghaira Indonesia
- Risdawan. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Rivai Veithzal.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa : Tim Indeks. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Siagian, Sondang P (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sitepu, Nirwana SK. (1994). *Analisis Jalur*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Simamora. Henry. (2003). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta : STIE YKPN
- Thoha, Miftah, (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* . Jakarta. Rajawali Press
- Umar Husein, (1999). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Rajawali Pers, Jakarta
- Winardi. (2001). *Perilaku Keorganisasian*. Tarsito. Bandung