

Komunikasi Organisasi dalam Pengelolaan Informasi

Oleh : Dr. Eko Harry Susanto, Drs., M.Si

Email : ekohs@centrin.net.id

Abstract

Communication organization was moved to support the effort to reach the aim which has been decided. Which the power to the structure and hierarki of organizational, doesn't mean that communication which has been conducted is way too tightly, either it's linier or kursif in one way, without counting any feedback. Because in the real meanings, communication organization in managing the complexity of information, are trying to open the communication access in lini way in all entity of the company, and by that we can achive feedback which sufficient. In that way, the success of doing / managing an pastitution is highly depend on the excistence of the communication organization which has been done consistenly.

Keywords: communication organization, information, feed back

Pendahuluan

Pimpinan perusahaan menggunakan komunikasi organisasi untuk mendukung pekerjaan mereka, sehingga tujuan yang telah ditetapkan lebih mudah terkontrol dalam pencapaiannya. Eksistensi komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi interaktif secara vertikal , kepada staf atau sebaliknya, terhadap sejumlah entitas lain yang lebih tinggi strukturnya dalam perusahaan, dan komunikasi lateral dengan pimpinan lain yang satu tingkatan. Pola komunikasi vertical dan lateral itu, harus dijalankan dengan baik, dan merujuk kepada uraian tugas dan sejumlah aturan normatif lainnya yang sudah disepakati

Jika komunikasi organisasi berjalan secara teratur, maka informasi yang dihasilkan dari hasil interaksi antar manusia dalam struktur organisasi, dapat digunakan untuk mengontrol, menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, dan sebagai suatu sinyal yang dipakai untuk mengurangi ketidakpastian (Myers

dan Myers, 1988). Namun persoalannya, menjalankan komunikasi organisasi yang mampu menghasilkan informasi berharga untuk mendukung produktivitas perusahaan , tidak mudah, karena menemui banyak kendala yang berhubungan dengan pola komunikasi maupun manajemen informasi yang tidak dikelola dengan baik.

Masalah utama terkait dengan informasi dalam organisasi adalah banyaknya informasi yang harus berlangsung dalam struktur organisasi pada kondisi tertentu. Pendapat lain menyatakan bahwa problem utama pemanfaatan informasi dalam organisasi adalah, overload atau underload informasi. yang sengaja dilakukan oleh individu, kelompok, bahkan unit – unit struktural dalam organisasi, yang sengaja menciptakan suatu informasi yang tidak proporsional

Problem mengelola informasi yang tidak faktual tersebut jika dibiarkan akan menghambat dinamika perusahaan dalam menghadapi pesaing yang semakin agresif dalam mengadopsi manajemen komunikasi sesuai dengan tuntutan konsumen, maupun masyarakat pada umumnya. Dalam konteks ini, sumber daya manusia yang ada di perusahaan, khususnya para pimpinan dan entitas lain yang berpengaruh terhadap jalannya organisasi, adalah kemudahan memperoleh informasi yang akurat dan mutakhir. Tentu saja tidak terbatas yang ada di lingkaran internal perusahaan saja, tetapi juga informasi dari luar perusahaan yang bisa dimanfaatkan sebagai peluang untuk mendukung kinerja perusahaan

Perhatian eksekutif perusahaan terhadap manajemen informasi dalam koridor komunikasi organisasi, setidak – tidaknya disebabkan oleh meningkatnya kerumitan kegiatan manajemen dan kemampuan teknologi komunikasi – informasi yang semakin baik serta mudah dalam aplikasinya

Komunikasi Organisasi dan Sumber Daya Informasi

Kegiatan perusahaan tidak bisa lepas dari komunikasi organisasi yang dijalankan untuk mendukung upaya pencapaian tujuan. Secara umum, komunikasi pada dasarnya adalah penyampaian pesan yang disengaja dari sumber

terhadap penerima dengan tujuan mempengaruhi tingkah laku penerima. Ada berbagai pendekatan dalam mendefinisikan tentang komunikasi. Bower dan Bradac, mengungkapkan setidak – tidaknya ada sekitar empatbelas pengertian komunikasi, antara lain yang terkait dengan interaksi manusia dalam organisasi adalah, “komunikasi merupakan merupakan pentransferan pemahaman kepada individu maupun kelompok”.

Definisi lainnya, komunikasi adalah proses untuk menghubungkan satu entitas dengan entitas lain. Komunikasi juga sebagai *commonality* atau proses yang mendorong suatu tindakan untuk menguasai. Komunikasi sebagai interaksi menciptakan suatu struktur hubungan individual maupun kelompok. Prinsipnya, komunikasi menjadi faktor yang mampu menghubungkan berbagai pihak yang ada dalam perusahaan.

Meskipun demikian, komunikasi yang dilakukan di perusahaan harus sesuai dijalankan sesuai dengan prinsip organisasional, yang didalamnya terdapat struktur, tugas, tanggungjawab dan aturan formal lain, maka berbagai hal yang terkait dengan prinsip komunikasi organisasi harus dilaksanakan. Dengan kata lain, perusahaan bisa tetap menjalankan upaya untuk “mencari laba”, sementara itu, interaksi diantara entitas yang ada di dalamnya, juga dapat berjalan secara sinergi

Hakikatnya, pengertian komunikasi organisasi, tidak bisa lepas dari konsepsi tentang organisasi yang sering dikemukakan. Menurut Rogers dan Rogers (dalam Tubb dan Moss, 1996 : 175) “ organisasi adalah suatu kumpulan atau suatu sistem individu yang bersama – sama melalui suatu hirarki pangkat dan pembagian kerja berusaha mencapai suatu tujuan tertentu”. Ciri – ciri utama komunikasi organisasional adalah, faktor – faktor struktural dalam organisasi mengharuskan anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Di pihak lain, organisasi dapat memberikan hasil lebih banyak, bila individu dimungkinkan melakukan spesialisasi melalui suatu pembagian kerja.

Sementara itu fungsi komunikasi dalam organisasi, meliputi (1) Fungsi Kontrol, sebagai pengendali perilaku, (2) Fungsi Motivasi yang memberikan

dorongan dan apa yang harus dilakukan., (3) Fungsi Pengungkapan Emosional dalam hubungan kerja, dan (4) Fungsi Informatif dalam pengambilan keputusan.

Sejalan dengan hal tersebut, Chester Barnard (dalam Pace dan Faules,1998), secara substantif menandaskan, bahwa “fungsi para eksekutif di perusahaan , adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi”. Artinya, komunikasi menjadi sedemikian penting bagi para eksekutif perusahaan. Komunikasi untuk menciptakan hubungan yang sinergis harus berpijak kepada komunikasi relasional. Dalam konteks organisasional, komunikasi relasional mencakup : (1) Pesan dalam bentuk report yang substansial sebagai isi komunikasi, (2) Pesan yang menyiratkan hubungan (Content isi dan Content hubungan)

Dengan komunikasi yang interaktif yang lateral maupun vertikal dalam perusahaan, maka mengelola informasi menjadi lebih mudah, karean semua entitas yang ada dalam perusahaan dengan mudah bisa mengakses informasi, tanpa terbelenggu oleh faktor prosedural yang kaku.

Dalam persaingan perusahaan yang semakin dinamis, menurut Robson, (1997 : 47), “mengelola informasi menjadi suatu sistem yang menunjang kegiatan bisnis, merupakan tantangan yang selalu muncul dalam kompleksitas organisasi bisnis masa kini”. Informasi sebagai sumber daya perusahaan yang paling mutakhir pada era globalisasi, memiliki sifat yang mampu mengacaukan sistem kerja dalam perusahaan, jika tidak dikelola dengan baik, sebaliknya informasi dapat menghasilkan peluang bisnis yang sangat menguntungkan apabila diatur dan ditangani dengan bijaksana oleh semua entitas internal dalam organisasi. (O'Brian, 2003 : 69). Secara kontekstual, dalam hubungannya dengan komputerisasi, informasi adalah, data yang telah diproses melalui *information processor* yang memiliki arti ataupun bermanfaat bagi individual maupun kelompok kerja dalam perusahaan.

Konsep dasar informasi dalam perseptif komunikasi merupakan hasil interaksi antar manusia, yang dapat digunakan untuk mengontrol, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan sebagai suatu sinyal yang diperlukan

untuk mengurangi ketidakpastian dalam suatu situasi. Di dalam informasi dapat pula ditemukan entropi, yaitu keserampangan dan kekuranglengkapan penyusunan informasi dalam suatu situasi tertentu. Entropi bisa diatasi dengan redundansi, yaitu kemampuan yg dapat diperkirakan sesuai standart aturan. Pada konteks ini, interaksi dnn komunikasi yang kohesif dalam perusahaan mampu untuk mengatasi kekurangan tersebut, sehingga informasi menjadi bermakna dan dapat dipakai untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam cakupan yang lebih luas, maka John Naisbitt (1994 : 54), mengungkapkan “informasi adalah kekuasaan dalam paradigma global banyak dimiliki oleh negara – negara maju”. Sedangkan Berger (1996: 47) menyebutkan bahwa, “informasi sangat berguna untuk mengurangi ketidak pastian, negara – negara maju mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk memperoleh informasi yang dapat menghindarkan dari kesulitan ekonomi maupun politik. Umumnya para ekspert dalam manjemen komunikasi juga memaklumi betapa pentingnya informasi dalam menjalankan perusahaan ataupun institusi lainnya (Berger and Chafee,1987 : 119)

Oleh karena itu selayaknya jika perusahaan semakin menyadari bahwa, informasi adalah, suatu sumber daya strategis yang penting dalam menunjang kelancaran pekerjaan ataupun tugas untuk mencari laba perusahaan. Antisipasi terhadap kompleksitas informasi dalam bisnis dan manajemen, lazimnya didukung oleh peran komputer yang mampu mengolah sumber daya informasi tersebut menjadi sesuatu yang sangat berguna untuk kepentingan kelangsungan rentabilitas organisasi bisnis. Pada intinya output informasi dari komputer digunakan dan didifusikan kepada semua elemen yang ada dalam perusahaan, dan dimanfaatkan oleh seluruh tingkatan manajerial di perusahaan untuk menunjang fungsi planning, organizing, actuating, controlling dalam menciptakan sinergi organisasi. (Griffin, 1987 : 121).

Secara substansial, informasi merupakan jenis utama sumber daya yang tersedia bagi para eksekutif, ataupun para pengambil keputusan bisnis . (Myers and Myers .1988 : 19). Informasi hendaknya dikelola dengan manajemen

komunikasi, yang mampu menjaga keseimbangan perhatian dan tindakan, sebagaimana perusahaan dengan bersemangat mengelola sumber daya lain, seperti manusia, material, mesin dan uang. Upaya mengelola informasi dengan baik dilakukan melalui perencanaan sumber daya informasi yang berhubungan erat dengan rencana strategis pengembangan keuangan dan kelancaran bisnis yang didukung oleh komunikasi antar unit – unit di perusahaan yang integratif.

Eksistensi Manajer dan Kompleksitas Informasi

Pengelolaan informasi, dapat diwujudkan dalam sistem informasi manajemen, yang didukung oleh kepatuhan dalam menjalankan kaidah komunikasi organisasi. Dengan kata lain, berbagai elemen, struktur, kelompok kerja dan entitas – entitas lainnya dalam perusahaan, harus membuka komunikasi semua arah untuk menampung bermacam – macam informasi internal perusahaan, maupun informasi eksternal yang berasal dari luar perusahaan. Dengan demikian maksud dan tujuan perusahaan, untuk menjalankan komunikasi organisasi agar semua informasi dapat dikelola dengan baik, bisa tercapai.

Dalam pendekatan komunikasi organisasi, upaya menciptakan hubungan yang selaras antara komunikasi organisasi dan manajemen informasi, harus dibentuk sistem yang diorientasikan untuk mendukung koordinasi antar unit – unit yang ada dalam organisasi. Sistem dalam manifestasinya, bisa berjenjang dari yang paling kecil, sampai yang paling besar. Dalam interaksi yang bertingkat tersebut, komunikasi mampu menghubungkan kelompok yang satu dengan yang lain untuk bertukar informasi yang didalamnya memiliki peluang untuk meningkatkan laba perusahaan.

Jika berpijak kepada penggunaan perangkat komputer, secara sederhana elemen dasar dari suatu sistem elemen *input*, elemen transformasi dan elemen *output*. Pemrosesan strategis informasi ini harus ditunjang pula oleh ketersediaan sumber daya manusia, yang aktif mengkomunikasikan tugas dan tanggungjawab dalam perusahaan, untuk menyelaraskan berbagai pendapat yang bertujuan untuk

kepentingan organisasi. Dengan pemahaman yang sama, maka sinergi dalam perusahaan akan semakin kuat, karena dukungan semua entitas organisasi.

Sistem Informasi yang dikemas dengan baik, menurut Raymond Mc.Leod, Jr (1995 : 173), dapat dipakai sebagai *Decision Support System (DSS)* yang mampu membantu pimpinan perusahaan untuk mengkomunikasikan berbagai masalah krusial, sebelum membuat keputusan untuk memecahkan masalah. DSS juga dapat mendukung upaya penilaian yang dilakukan eksekutif ataupun manajer, namun bukan berarti menggantikan peran pemimpin sepenuhnya, tetapi sebatas pada upaya meningkatkan efektifitas komunikasi dalam pengambilan keputusan. Memang bisa saja, sistem informasi dipakai untuk penanganan masalah dan berfungsi sebagai *Expert Support System*. Namun dalam prakteknya, tetap diperlukan interaksi dan komunikasi diantara pimpinan maupun karyawan di perusahaan

Hakikatnya, dalam rangka mengelola informasi dengan baik, pimpinan perusahaan tidak bisa lepas dari kegiatan komunikasi. Menurut Henry Mintzberg : 78 % waktu digunakan untuk komunikasi yang berupa: pertemuan terjadwal 59 %, pertemuan tidak terjadwal 10 %, kunjungan 3 %, panggilan telpon 6 %. Sisanya yang 22 % untuk tugas administrasi. Dengan sedikit waktu untuk menyelesaikan tugas administratif, maka suatu sistem informasi untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan pada organisasi sangat diperlukan. (Pace dan Faules,1998 : 143). Sejalan dengan itu, Keith Davis (1962:96), berpendapat, bahwa “kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi dan aktivitas lainnya secara bersemangat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Problem informasi dalam perusahaan adalah, banyaknya informasi yang tidak dapat ditangani dengan baik. Upaya untuk memberikan makna terhadap setiap informasi atau pesan melalui komunikasi intensif antar pihak yang

berkepentingan di perusahaan, bukan pekerjaan yang mudah. Karena itu untuk mengatasi problem komunikasi yang menghasilkan berbagai macam informasi, dapat dilakukan tindakan sbb : (1) Menghapus sejumlah pesan yang dianggap tidak penting dan tidak memiliki substansi untuk meningkatkan kinerja karyawan. (2) Memperbaiki transmisi ataupun saluran yang digunakan dalam komunikasi di organisasi, (3) Membatasi pertanyaan yang diajukan dalam kegiatan penyelesaian pekerjaan, (4) Menghindari ataupun membelokkan situasi yang menuntut banyak informasi. Upaya ini biasa dilakukan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. (5) Membuat antrian tugas sesuai dengan pedoman internal organisasi yang disepakati bersama. (6) Menggandakan saluran komunikasi sehingga kesempatan berkomunikasi terbuka lebar dan implikasinya pekerjaan dalam organisasi dapat semakin lancar, (7) Menyaring pesan yang masuk sesuai dengan kebutuhan orgnisasi dalam mencapai tujuan.

Selain itu, dalam konteks organisasional, Robbins (1998: 328), secara esensial mengemukakan, kinerja perusahaan dapat dibuat lebih efisien, dengan cara mengubah teknologi komunikasi yang mampu memberikan informasi dengan cepat, selain itu mengubah sikap maupun perilaku pegawai lewat proses komunikasi yang berkelanjutan antar unit – unit di perusahaan merupakan pilihan lain yang harus menjadi pertimbangan. .

Struktur organisasi yang lebih efisien dan proporsional, diharapkan mampu menciptakan komunikasi yang interaktif, cepat menghasilkan umpan balik, yang bisa mendukung kelayakan pembagian kerja, hirarki dalam struktur organisasi, aturan dan prosedur, kualifikasi profesional maupun hubungan tidak pribadi / impersonal. Memadukan antara komunikasi organisasi dan pengelolaan informasi akan menghasilkan produktivitas, *predictability* (keadaan yang dapat diramalkan) dan stabilitas yang dapat dikerjakan serta rasionalitas yang dapat dipuji. Karena itu, di era persaingan bisnis global, yang tidak mengenal batas geografis dan budaya, maka aplikasi sebuah sistem informasi yang didukung oleh

kehosivitas komunikasi antar unit internal, diharapkan mampu untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tingkat global.

Hambatan di Perusahaan

Perubahan dan pengembangan organisasi, termasuk aplikasi sistem baru yang didukung oleh teknologi komunikasi, memerlukan pemikiran yang terencana karena akan berkaitan dengan keengganan berubah secara individual anggota organisasi, pembiayaan yang besar dan rasa ketakutan terhadap hal – hal yang tidak diketahui.

Penundaan pelaksanaan sistem informasi integratif, yang didukung oleh model komunikasi semua arah, secara lambat laun akan menghambat jalannya informasi, yang pada akhirnya juga berimplikasi terhadap kinerja perusahaan. Jika komunikasi di perusahaan tidak faktual, karena tidak didukung informasi yang memadai, maka yang akan muncul adalah upaya mengembangkan kompromi (*conformity*) dalam menangani pekerjaan. Bahkan tanpa pasokan informasi yang memadai, maka komunikasi dalam menjalankan fungsi – fungsi manajemen tidak bisa berjalan dengan baik, sehingga akan tertinggal oleh dinamika bisnis perusahaan pesaing.

Selain faktor tersebut, ada kecenderungan bahwa informasi hanya dimiliki oleh pimpinan saja, sehingga komunikasi dan ide – ide pembaharuan terhalang oleh struktur organisasi yang kaku, akibat penyebaran informasi yang tidak merata. (Littlejohn , 1999 : 342). Aplikasi model komunikasi integratif dalam sistem informasi, dimungkinkan akan mengalami penolakan, karena orang dalam perusahaan, karyawan secara manusiawi enggan terhadap perubahan. Alasan utamanya adalah, kekhawatiran keamanan pengusaan pekerjaannya tergusur, dan rasa takut akan hal yang tidak diketahui. (Lubis dan Huseini . 2002) .

Persoalan lain dalam upaya menjalankan komunikasi organisasi yang integratif dalam pengelolalan informasi adalah, kemapanan struktural, fokus perubahan terbatas, tidak sinkron dengan sistem yg lebih besar, kemapanan kelompok kerja maupun kelompok non formal dalam organisasi, ancaman

terhadap pemilik keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuasaan dan ancaman terhadap alokasi sumberdaya. Padahal, menurut Keith Davis (1962:96), “kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi dan aktivitas lainnya secara bersemangat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum masalah utama untuk dalam mengembangkan komunikasi organisasi yang interaktif, memang sulit dilakukan, mengingat budaya kerja masyarakat Indonesia memiliki kecenderungan paternalistik. Para pemimpin memiliki hak suara yang lebih besar dibandingkan dengan anak buah. Jika sistem informasi dalam perusahaan diwarnai oleh pola paternalistik, bisa saja tujuan organisasi tidak tercapai. Sebab, informasi bisa sepihak berasal dari tingkatan manajer. Sedangkan bawahan hanya sebagai penerima informasi, yang berisi berbagai macam petunjuk, perintah dan pesan – pesan sepihak lainnya yang wajib dilakukan

Untuk mengatasi problem komunikasi dalam organisasi dilakukan tindakan sbb : (1) Menghapus sejumlah pesan yang dianggap tidak penting dan tidak memiliki substansi untuk meningkatkan kinerja karyawan. (2) Memperbaiki transmisi ataupun saluran yang digunakan dalam komunikasi di organisasi, (3) Membatasi pertanyaan yang diajukan dalam kegiatan penyelesaian pekerjaan, (4) Menghindari ataupun membelokkan situasi yang menuntut banyak informasi. Upaya ini biasa dilakukan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. (5) Membuat antrian tugas sesuai dengan pedoman internal organisasi yang disepakati bersama. (6) Menggandakan saluran komunikasi sehingga kesempatan berkomunikasi terbuka lebar dan implikasinya pekerjaan dalam organisasi dapat semakin lancar, (7) Menyaring pesan yang masuk sesuai dengan kebutuhan orgnisasi dalam mencapai tujuan.

Meskipun demikian, tindakan- tindakan yang dilakukan dalam mengatasi problem informasi tersebut dapat berakibat ketidakpuasan anggota organisasi dalam berkomunikasi karena keterbatasan untuk menyampaikan dan menerima informasi .

Sesungguhnya jika berpijak kepada prinsip komunikasi organisasi, maka efektivitas komunikasi dalam perusahaan dapat tercapai jika (1) manajer menyadari pentingnya komunikasi, (2) Komunikasi yang konsistensi, antara ucapan dan tindakan sejalan, bukan berbeda bahkan bertentangan, (3) Komitmen pada komunikasi dua arah yang interaktif, sehingga bisa menghasilkan makna yang integratif, dipahami bersama, (4) Menekankan komunikasi tatap muka dalam memecahkan persoalan ataupun membahas hal yang krusial dalam perusahaan. (Stephen P. Robbins, 1998 : 17).

Namun persoalannya, keempat faktor itu tidak mudah dilaksanakan di perusahaan, sehingga komunikasi yang efektif untuk mengelola informasi pun tidak terwujud.

Penutup

Pada intinya jika muncul keengganhan untuk menjalankan komunikasi yang interkatif , dalam mengelola informasi yang didukung oleh teknologi komunikasi, akan merugikan perusahaan. Disisi lain, apabila tersedia teknologi yang memadai dalam pemrosesan informasi, namun tidak melaksanakan pola komunikasi organisasi yang horisontal dan vertikal secara seimbang, maka pengelolaan informasi perusahaan menjadi tidak terintegratif, dan akibat yang luas adalah menurunnya produktivitas perusahaan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, selayaknya pimpinan perusahaan mampu mengatasi keengganhan untuk berubah tersebut dengan membuka ruang komunikasi semua lini, yang bisa mendukung komunikasi dua arah dalam rangaka mengelola informasi untuk kepentingan perusahaan.

Daftar Pustaka :

- Berger, Charles R .1996. *Uncertainty Values in Predicted Relationship, Human Communication Research*, Baverly Hill : Sage Publication.
- Berger, Charles R and Steven H. Chafee .1987. “*The Study of Communicaton Science*”, *Handbook of Communication Science*, ed. Charles R. Berger, California, Newburry : Sage Publication.
- Davis, Keith .1962. *Human Behavior*, fifth edition, New Delhi : Tata Mc.Graw Hill.
- Griffin, Ricky W. 1987.*Management*. Second Edition, Boston : Houghton Mifflin Company.
- Littlejohn , Stephen W. 1999. *Theories of Human Communication* , Fourth Edition, Belmont California, Wadsworth Publishing Company.
- Lubis, Hari dan Martani Huseini . 2002. *Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu – Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Mc.Leod, Jr. Raymond .1995. *Management Information System: A Study Computer-Based Information System*, atau *Sistem Informasi Manajemen*, terjemahan Hendra Teguh, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Myers, Michele Tolela and Gail E. Myers .1988. *Managing By Communication*, New York, New Newsey, London, Mc. Graw Hill International Book. Co.
- Naisbitt, John. 1994. *Global Paradox*, Jakarta : Penerbit Binarupa
- O'Brian, James A. 2003. *Introduction to Information System : Essentials for the e-Business Enterprise*. Eleventh Edition, International edition, Boston : Mc. Graw Hill Irwin
- Pace, R.Wayne dan Don F. Faules .1998. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terjemahan Deddy Mulyana dkk, Editor Deddy Mulyana, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P.1998. *Organizational Behavior*, New Delhi : The Prentice Hall.

Robson, Wendy. 1997. *Strategic Management and Information Systems : An Integrated Approach*, Harlow England : Prentice Hall.

Tubbs, Stewart L dan Sylvia Moss .1996. **Human Communication; Konteks – Konteks Komunikasi**, Buku I dan Buku II, terjemahan Deddy Mulyana dan Gembirasari, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.