



---

---

## KOMITMEN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Tinjauan Melalui Komunikasi Interpersonal)

Abdul Ghofar<sup>1</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok  
[abdghofar\\_im07s3@mahasiswa.unj.ac.id](mailto:abdghofar_im07s3@mahasiswa.unj.ac.id)

---

---

### Abstrak

Pemimpin-pemimpin berkualifikasi yang tersedia di semua tingkatan organisasi dibutuhkan untuk memobilisasi organisasi dalam mencapai strateginya. Hal ini memperlihatkan begitu penting keberadaan pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Pfeffer bahwa organisasi pada dasarnya adalah saling ketergantungan<sup>4</sup> dan peran pemimpin adalah menyeimbangkan ketergantungan tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai. Kepemimpinan sendiri telah dipelajari secara luas dalam jangka waktu yang panjang dan merupakan fenomena eksklusif untuk dipahami dan dikembangkan.

Selanjutnya dalam konteks perubahan, keberadaan pemimpin dibutuhkan karena kepemimpinan yang efektif diyakini mampu merevitalisasi organisasi dan memfasilitasi adaptasi kepada perubahan lingkungan. pemimpin sering melihat perubahan sebagai cara untuk memperkuat organisasi tetapi orang-orang melihat perubahan hanya sebagai kesulitan dan gangguan. Karena itu berhadapan dengan perubahan tersebut seorang pemimpin harus mampu mengelola perubahan, karena menurut Azizy, kemauan politik dan komitmennya akan menentukan keberhasilan manajemen perubahan.

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena pimpinan, atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah dalam melakukan suatu hal.

Bekerja berbeda dengan kinerja. Seseorang dapat saja bekerja sepanjang hari tetapi tidak menghasilkan kerja. Sedangkan orang yang memiliki adalah orang yang bekerja dan menghasilkan produk kerja yang dipersyaratkan. Dalam hal ini seseorang dapat saja berperilaku kerja tetapi tidak memiliki kinerja, tetapi orang yang memiliki kinerja mempunyai perilaku kerja yang baik. seseorang dikatakan memiliki kinerja bila ia memiliki perilaku kerja yang sesuai, menyelesaikan pekerjaan hingga selesai dengan biaya yang rendah, memenuhi kriteria hasil sesuai dengan konteks kerja yang dilakukan, memiliki kompetensi kerja yang dibutuhkan dan menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kinerja Organisasi

### Abstract

*Qualified leaders available at all levels of the organization are needed to mobilize the organization in achieving its strategy. This shows how important the existence of the leader is so important as explained by Pfeffer that the organization is essentially interdependence<sup>4</sup> and the role of the leader is to balance those dependencies so that the goals of the organization are achieved. Leadership itself has been widely studied over a long period of time and is an exclusive phenomenon to understand and develop.*

Furthermore, in the context of change, the existence of leaders is needed because effective leadership is believed to be able to revitalize the organization and facilitate adaptation to environmental changes. Leaders often see change as a way to strengthen the organization but people see change only as difficulties and distractions. Therefore, faced with change, a leader must be able to manage change, because according to Azizy, his political will and commitment will determine the success of change management.

The definition of performance in the organization is the answer to the success or failure of the organizational goals that have been set, because leaders, superiors or managers often do not pay attention unless it is very bad or everything goes awry in doing something.

Work is different from performance. A person can work all day but not produce work. While the person who owns is the person who works and produces the required work product. In this case, a person can behave at work but not have performance, but a person who has performance has good work behavior. A person is said to have performance if he has appropriate work behavior, completes work to completion at a low cost, meets the results criteria according to the context of the work done, has the required work competencies and produces work that is in accordance with the objectives.

**Keywords:** Leadership, Organizational Performance

(\*)Corresponding Author: Abdul Ghofar, [abdghofar\\_im07s3@mahasiswa.unj.ac.id](mailto:abdghofar_im07s3@mahasiswa.unj.ac.id)<sup>1</sup>, 08111828667.

## **INTRODUCTION**

Diantara pemenuhan kebutuhan dalam kehidupan adalah peningkatan kemampuan sumber daya manusia karena hal itu merupakan implikasi dan berpengaruh terhadap paradigma manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi.

Menyadari hal tersebut bahwa sama pentingnya menyadari kurangnya penguasaan dalam hal komitmen kepemimpinan, dan kinerja organisasi yang juga merupakan kendala dan masalah dalam sumber daya manusia sehingga *kinerja organisasi* yang dicapai masih perlu untuk terus ditingkatkan.

Karenanya dirasa perlu mengembangkan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dengan upaya melaksanakan tugasnya secara baik sehingga komponen-komponen yang terorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terus harus diupayakan dalam meningkatkannya.

Sebagai dasar untuk perancangannya dalam hal ini dipilih dari berbagai model dalam upaya pengembangan yang ada dan dianggap sesuai yakni dengan menerapkan kemampuan yang ada dan diharapkan dapat ditingkatkan dalam mengatasi masalah kurangnya sumber daya manusia bidang komunikasi dan informatika sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia bidang komunikasi dan informatika.

Dengan mengamati berbagai pengalaman dari negara maju dalam mengembangkan ilmu dan teknologi dan kemudian mengalihkan untuk memenuhi kebutuhan di dalam negeri, dapat diperoleh keuntungan antara lain yaitu tidak perlu lagi memproses dari awal tetapi mengambil jalan pintas melalui alih pengetahuan, serta belajar dari kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat dalam proses mengembangkannya.

Untuk meningkatkan dan mengembangkannya, maka dirasa perlu adanya *sinergitas*, Djojonegoro mengemukakan bahwa penggunaan prinsip-prinsip yang diadopsi dari penelitian negara lain masih diperlukan karena prinsip alih pengetahuan dan teknologi ini

merupakan tahap awal dari strategi pengembangan ilmu pengetahuan secara keseluruhan<sup>1</sup>.

Bhattasali mengemukakan bahwa di negara-negara berkembang perlu dibina sikap menghargai ilmu dan teknologi dan sikap ingin menguasai, yang diharapkan pada gilirannya akan berkembang dan melembaga sehingga melahirkan sikap budaya ilmu dan teknologi untuk dapat mengejar ketinggalannya dari negara-negara maju.

Untuk itu perlu untuk merancang dan mengembangkan serta menerapkan manajemen yang terorganisasi sebagai bentuk peningkatan kinerja organisasi yang ada dan dianggap sesuai banyak aspek atau faktor yang mempengaruhi kinerja.

## **RESULTS & DISCUSSION**

### **Results**

#### **A. Hakikat Kepemimpinan**

<sup>1</sup> Wardiman Djojonegoro. *Pembangunan Pendidikan Nasional Dalam memacu Pertumbuhan Ekonomi Menjelang Era Persaingan Global* (Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995). Hlm 10

<sup>2</sup> B. N. Bhattasali, *Transfer of Technology Among the Developing Countries* (Tokyo: Asian Productivity Organization, 1972), hlm. 6-7.

Menurut The Result-Driven, manager, pemimpin-pemimpin berkualifikasi yang tersedia di semua tingkatan organisasi dibutuhkan untuk memobilisasi organisasi dalam mencapai strateginya.<sup>3</sup> Hal ini memperlihatkan begitu penting keberadaan pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Pfeffer bahwa organisasi pada dasarnya adalah saling ketergantungan<sup>4</sup> dan peran pemimpin adalah menyeimbangkan ketergantungan tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai.

Hal di atas memperlihatkan begitu penting arti pemimpin dalam suatu organisasi. Namun demikian berbicara tentang pemimpin maka dengan sendirinya akan berbicara tentang kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri telah dipelajari secara luas dalam jangka waktu yang panjang dan merupakan fenomena eksklusif untuk dipahami dan dikembangkan.<sup>5</sup>

Kepemimpinan menurut Stogdill mempunyai banyak definisi karena banyak orang yang mencoba mendefinisikannya.<sup>6</sup> Beberapa pendapat tentang kepemimpinan, misalnya Tead mendefinisikan kepemimpinan “sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan”.<sup>7</sup> Haiman mendefinisikan kepemimpinan “sebagai suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus”.<sup>8</sup> Scott mendefinisikan kepemimpinan “sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan”.<sup>9</sup>

Definisi-definisi di atas memperlihatkan unsur pengaruh didalamnya. Hal di atas juga sejalan dengan definisi dari Finzel mendefinisikan kepemimpinan “sebagai pengaruh”.<sup>10</sup> Begitu juga Patric mendefinisikan kepemimpinan “sebagai proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan”.<sup>11</sup> Hal yang sama juga dikemukakan oleh Blanchard yang mendefinisikan kepemimpinan “sebagai proses pengaruh”.<sup>12</sup> Sama halnya dengan Daft yang mendefinisikan kepemimpinan “sebagai pengaruh dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan bermaksud menghasilkan perubahan nyata dan keluaran yang merefleksikan pembagian tujuan-tujuan mereka”.<sup>13</sup>

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari kepemimpinan adalah pengaruh.

Selanjutnya dalam konteks perubahan, keberadaan pemimpin dibutuhkan karena menurut Yukl kepemimpinan yang efektif diyakini mampu merevitalisasi organisasi dan memfasilitasi adaptasi kepada perubahan lingkungan.<sup>14</sup> Meskipun menurut Daft, pemimpin sering melihat perubahan sebagai cara untuk

- 
- <sup>3</sup> The Result-Driven Manager (RDM), *A Time Saving Guide: Managing Change to Reduce Resistance* (Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2005), p.60.
- <sup>4</sup> Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power (Mengelola dengan Kekuasaan: Politik dan Pengaruh dalam Organisasi)*, Alih Bahasa Ariel Sumarso Santoto (Batam: Interaksara, 1999), p.46.
- <sup>5</sup> University of Virginia, *Leadership Theory*, p.1 ([ssrn\\_id910388.pdf](#)).
- <sup>6</sup> R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: The Free Press, 1974), p.7.
- <sup>7</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Cetakan ketujuh (Jogjakarta: Gajah MadaUniversity Press, 1986),p.12
- <sup>8</sup> *Ibid.*, p.13.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, p.15.
- <sup>10</sup> Hans Finzel, *The Top Ten Mistakes Leaders Make (Sepuluh Besar Kesalahan yang Dibuak Para Pemimpin)*, Alih Bahasa Arvin Saputra dan Lyndon Saputra (Batam: Interaksara, 2002, p.13.
- <sup>11</sup> Nielce Patric, *The Codes of A Leader (Mengembangkan Potensi Kepemimpinan Sejati)*, terjemahanRolendra Dwi Putra (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007), p.6.
- <sup>12</sup> Howard Morgan, et al., (ed.), *the Art of Practice of Leadership Coaching (Seni dan Praktek Pembinaan Kepemimpinan)* (Jakarta: PT.Trans Media, 2005), p.175.
- <sup>13</sup> Daft,*op.cit.*, p.31.
- <sup>14</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, Sixth Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006), p.286.

memperkuat organisasi tetapi orang-orang melihat perubahan hanya sebagai kesulitan dan gangguan.<sup>15</sup> Karena itu berhadapan dengan perubahan tersebut seorang pemimpin harus mampu mengelola perubahan, karena menurut Azizy, kemauan politik dan komitmennya akan menentukan keberhasilan manajemen perubahan.<sup>16</sup>

Menurut Kotter untuk menghadapi perubahan pemimpin harus belajar dikarenakan sering kali terjadi kesalahan yang disebabkan oleh memberikan terlalu banyak kepuasan diri, gagal menciptakan koalisi penuntun yang kuat dan mencukupi, meremehkan kekuatan visi, lemah dalam menghadapi visi baru, membiarkan rintangan menghalangi visi baru, gagal menciptakan kemenangan jangka pendek, mendeklarasikan kemenangan terlalu cepat, dan lalai menambahkan perubahan dengan kuat dalam budaya korporat.<sup>17</sup>

Berkaitan dengan itu kepemimpinan dalam perubahan menurut Kaplan dan Norton dijelaskan melalui arti penting pemimpin tim dimana mereka harus memperkenalkan sikap-sikap dan perilaku-perilaku baru pada semua karyawan agar strategi baru berhasil.<sup>18</sup> Senada dengan hal tersebut menurut Daft kepemimpinan dalam perubahan dilihat dari tanggungjawab seorang pemimpin untuk melibatkan pekerja, lebih berkomunikasi, menyediakan bantuan untuk pekerja yang dipindah, dan membantu yang bertahan untuk maju.

Arti penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan juga dijelaskan oleh Yukl dimana pemimpin dalam menghadapi perubahan yang menekankan pada dua aspek. Pertama, aspek aksi/politik organisasi yaitu menentukan siapa yang dapat menentang atau memfasilitasi perubahan, membangun koalisi untuk mendukung perubahan, mengisi posisi kunci dengan agen perubahan yang berkompeten, menggunakan

gugus tugas untuk menuntun implementasi, dan membuat dramatik dan simbol perubahan yang mempengaruhi kerja. Aspek kedua adalah berorientasi pada orang, yaitu memonitor perkembangan perubahan, menciptakan rasa penting tentang kebutuhan untuk perubahan, mempersiapkan orang-orang untuk menyesuaikan terhadap perubahan, membantu bawahan untuk berhubungan dengan dampak perubahan, menyediakan peluang kesuksesan, mengintruksikan orang-orang kunci untuk memberikan informasi kemajuan perubahan, memperlihatkan komitmen yang berkesinambungan terhadap perubahan dan memberdayakan orang untuk mengimplementasikan perubahan.

## B. Hakikat Kinerja Organisasi

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena pimpinan, atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah dalam melakukan suatu hal.

Bekerja berbeda dengan kinerja. Seseorang dapat saja bekerja sepanjang hari tetapi tidak menghasilkan kerja. Sedangkan orang yang memiliki adalah orang yang bekerja dan menghasilkan produk kerja yang dipersyaratkan. Dalam hal ini seseorang dapat saja berperilaku kerja tetapi tidak memiliki kinerja, tetapi orang yang memiliki kinerja mempunyai perilaku kerja yang baik. Prawirosentono mengatakan bahwa *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang.

<sup>15</sup> Daft, *op.cit.*, pp.643-644.

<sup>16</sup> Azizy, *op.cit.*, p.82.

<sup>17</sup> John P. Kotter, *Leading Change* (USA: Harvard Business Scholl Press, 1996) , p.16.

<sup>18</sup> Robert S. Kaplan dan David P.Norton, *Supporting the Change Agenda That Supports Strategy Execution*, dalam *The Results-Driven Manager: Managing Change to Reduce Resistance* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005), p.63.

<sup>19</sup> Daft, *ibid.*, pp.649-650.

<sup>20</sup> Yukl, *ibid.*, pp.304-309

atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>21</sup>

Pernyataan itu menunjukkan bahwa dalam kinerja terdapat hasil kerja, tanggung jawab kerja, dan kesesuaian kriteria.

Menurut Ivancevich, Szilgyi, Jr., dan Wallace, Jr., *Performance, Than, is an outcome that occurs as a function of individual organizational behavior*,<sup>22</sup>. Kinerja adalah suatu dampak yang terjadi sebagai fungsi perilaku individu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan dampak perilaku yaitu hasil. Jika seseorang bekerja maka akan ada hasil, tetapi jika seseorang bekerja tidak menghasilkan sesuatu dampak dalam bentuk produk kerja, berarti seseorang tersebut tidak memiliki kinerja tetapi hanya bekerja saja tanpa memenuhi tuntutan kerja yang diinginkan darinya.

Pernyataan di atas juga menunjukkan bahwa bekerja sebagai perilaku, dan produk sebagai hasil kerja merupakan unsur yang dinilai untuk kinerja seseorang. Lindsay and

Petrick juga mengatakan bahwa kinerja merupakan sumbangsih individu dan sistem untuk menuntaskan tujuan organisasi.<sup>23</sup> Dalam hal ini kinerja dapat diukur dari perilaku dan hasil kerja yang diperoleh.

Menurut Gilbert, kinerja merupakan transaksi antara perilaku dengan alatnya. Dalam kinerja, perilaku adalah sebuah alat, dan konsekuensinya adalah tujuan dan kriteria hasil ditentukan konteks pekerjaan. Kasarnya, orang yang memiliki kompetensi menghasilkan produk yang bernilai tanpa membayar ongkos perilaku yang berlebihan<sup>24</sup>, Sedangkan berdasarkan taksonomi kerja manusia, Fleishman, Quaintance dan Broedling<sup>25</sup> mengatakan, bahwa kinerja dapat dikaji dari pelaksanaan tugas melalui pendekatan uraian perilaku, pendekatan persyaratan perilaku, pendekatan persyaratan kemampuan, dan pendekatan karakteristik tugas.

Dari pernyataan ini dapat diperoleh bahwa seseorang dikatakan memiliki kinerja bila ia memiliki perilaku kerja yang sesuai, menyelesaikan pekerjaan hingga selesai dengan biaya yang rendah, memenuhi kriteria hasil sesuai dengan konteks kerja yang dilakukan, memiliki kompetensi kerja yang dibutuhkan dan menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan.

Sehubungan dengan aspek pendekatan penilaian kinerja yang dikemukakan Gilbert, dan di atas, ia juga mengatakan bahwa kinerja dapat dinilai dari kriteria produk yaitu melalui kriteria kualitas adalah kuantitas, kualitas dan biaya.<sup>26</sup> Sedangkan kriteria perilaku menurut Rao, adalah: pengambilan inisiatif dalam mengatasi kesulitan mencapai sasaran, kreativitas yang terlihat dalam mengatasi berbagai masalah, sumbangan kepada pembentukan semangat kelompok melalui kerjasama dengan orang lain, sumbangan kepada pengembangan para karyawan sendiri, dan perilaku-perilaku laku lain yang menonjol.<sup>27</sup> Dengan perkataan lain, kinerja dapat diukur dari kuantitas, kuantitas kerja, biaya produksi, inisiatif, kreativitas, pemotivasian, bawahan, pengembangan bawahan dan perilaku yang menonjol lainnya.

---

<sup>21</sup> Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1999), p. 2.

<sup>22</sup> John M. Ivancevich, Andrew D. Szilgyi, Jr., dan Marce J. Wallace, Jr., *Organizational Behaviour and Performance* (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), p.

<sup>23</sup> M. Lindsay dan Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organization Development* (Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1997), p. 172.

<sup>24</sup> Thomas L. Gilbert, *Human Competence; Enginering Worthy Performance* (New York: McGraw-Hi;; BookCompany), p.16.

<sup>25</sup> Edwin A. Fleishmen, Marilyn K. Quintance and Laurie A. Brpadding, *Taxonomies of Human Resources, Taxonomies of Human Resources: The Description of Human Tasks* (California : Academic Press, Inc., 1984), pp. op. cit.,

<sup>26</sup> Edwin A. Fleishman, Marilyn K. Quaintance and Laurie A. Broading, *Taxonomies of Human Resources: The Description of Human Tasks* (California : Academic Press, Inc., 1984), pp.48-57.

<sup>27</sup> Gilbert, *op. cit.*, p. 45

Sehubungan dengan pengukuran kinerja ini, Haynes mengatakan bahwa indikator kinerja merupakan hal yang memberitahukan tentang bagaimana seseorang mengawasi pekerjaan yang sedang ditangani. Hasil yang diperoleh mencerminkan kemana mereka menggunakan waktu, talenta, energi dan sumberdaya lain. Untuk itu penilaian harus diberikan kepada empat aspek yaitu hasil, efektivitas kerja,

kemajuan, dan kebiasaan kerja.<sup>28</sup> Dalam hal perilaku kerja, Rao menyatakan bahwa secara umum

indikator perilaku kinerja diindikasikan oleh pencapaian kerja, inisiatif, kreativitas, kerjasama, sumbangan kepada kemajuan pegawai, dan perilaku kerja lainnya.<sup>29</sup>

Dari pengertian di atas, cukuplah untuk dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

## **CONCLUSION**

Setiap pegawai dalam tiap tugas dan pekerjaan yang hendak dilaksanakannya ia harus mampu berkomunikasi secara baik dan secara interpersonal. Sebagai pegawai, ia merupakan manajer untuk diri sendiri dan ia kemudian saling mengkomunikasikan tugasnya untuk dilaksanakan bersama.

Kepemimpinan yang baik seharusnya mampu melakukan semua tugas yang ditanggungjawabinya. Dengan rasa saling percaya yang tinggi, maka pegawai dapat mempercayai diri untuk melakukan tugas-tugas tertentu.

Kinerja sebagai hasil kerja individu diperoleh melalui usaha yang dilakukan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi berbagai tugas organisasi. Setiap tugas yang dilaksanakan dilakukan dengan efektif, efisien dan produktif. Efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja hanya dapat diperoleh bila pegawai mendapat informasi atau menyampaikan informasi yang tepat. Informasi yang tepat hanya dapat disampaikan atau diterima dengan baik.

Hal ini berarti, bahwa dengan komitmen kepemimpinan yang tinggi dirasa akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, patut diduga bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan hubungan positif antara komitmen kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

## **REFERENCES**

- Daft, Richard L., *The Leadership Experience*, Canada: South Western, 2005.
- Gareth R. Jones, *Organizational Theory*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organizations*, New-York: McGraw-Hill, 2009.
- Gibson, James L. Et.al. *Organizations Behavior Structure Processes*, Phillipines: McGraw-Hill, 2006.
- Kreitner Robert, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, New-York: McGraw-Hill, 2007.
- McClelland, David C., *That Urge to chieve*. [http://www.fox\\_rollins.edu/~Schatz/Urge\\_to\\_achieve.doc](http://www.fox_rollins.edu/~Schatz/Urge_to_achieve.doc).
- Rencana Strategis Kementerian Komunikasi dan Informatika 2009-2014, Jakarta: Sekjen Depkominfo, 2009.
- R Edward Freeman, James A. F. Stoner, *Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1992
- Robbins, Stephen P., Barnwell, Nell, *Organizational Theory*, New Jersey: Prentice-Hall International, 1990.
- <sup>28</sup> T.V. Rao, *Penilaian Prestasi Kerja : Teori dan Praktek*, diterjemahkan oleh Ny. L. Maulana (Jakarta: PT. Pustakan Binaman Pressindo, 1996), p.18
- <sup>29</sup> Marion E. Haynes, *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision* (Belmont : Life-Time Learning Publication, 1984), p.70.

- Steel, George, *Interpersonal Communication*, p. 1, 2001
- Steers, Richard M., Gerardo R. Ungson, *Managing Effective Organization: an Introduction*, Boston: Kent Publishing Company, 1985.
- Stoner, James A.F., R Edward Freeman, dan Daniel R. , Gilbert Jr., *Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Wayne Merlin Baty, William C. Himstreet, *Business Communications Principles and Method*(Massachussets: Kent Publishing Company, 1984
- Wirawan, *Kapita Selekt: Teori Kepemimpinan, Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*, Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press, 2002.
- Yuniarsi Tjutju, dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, CV, 2008.