

PENTINGNYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Oleh: **Ivonne Saerang, Olivia S. Nelwan, dan Parengkuan Tommy**
Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi

Abstract

In an organization there is need of communication, because communication occurs when a person wants to convey information to others. The conveyed information can make others to have either similarities or differences in its meaning. These similarities and differences are caused by the perception of those involved in the communication process.

The term communication has a lot of different senses. Some people point to communication as a means of delivering information, such as telephone and television. While others use the term to refer to communications in various channels of communication within the organization, such as hearsay, chain of command, complaint procedures, and so on.

Keywords: Communication, Hearsay, Chain of Command, Complaint Procedures

A. Pendahuluan

Secara umum komunikasi didefinisikan sebagai tindakan yang menyalurkan gagasan-gagasan dan membuat ciri seseorang dipahami oleh orang lain. Dengan kata lain komunikasi merupakan tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis.

Dalam kehidupan berorganisasi proses komunikasi memegang peranan penting bagi kelancaran kegiatan organisasi (Barnard, 1938 dalam Hall 1996), sebagai "*brain*" dalam sebuah organisasi (Morgan, 1986, dalam Hall 1996). Hal ini erat kaitannya dengan fungsi komunikasi dalam organisasi atau kelompok, yaitu pengendalian, memotivasi, mengekspresikan perasaan dan informasi. Tanpa komunikasi, perusahaan tidak akan dapat beroperasi dengan baik.

Komunikasi dapat diarahkan sebagai usaha untuk menyampaikan maksud tertentu kepada lain. Komunikasi tidak sekedar proses penyampaian informasi yang simbol-simbolnya dapat dilihat, didengar dan dimengerti, tetapi proses penyampaian informasi secara keseluruhan termasuk di dalamnya perasaan dan sikap dari orang yang menyampaikan informasi tersebut.

Dalam suatu organisasi, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Halangan besar untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah jika terjadi aneka macam persepsi. Karena itu, komunikasi dalam sebuah organisasi harus menyediakan informasi yang akurat untuk semua anggota yang membutuhkan isi informasi tersebut (Hall, 1996).

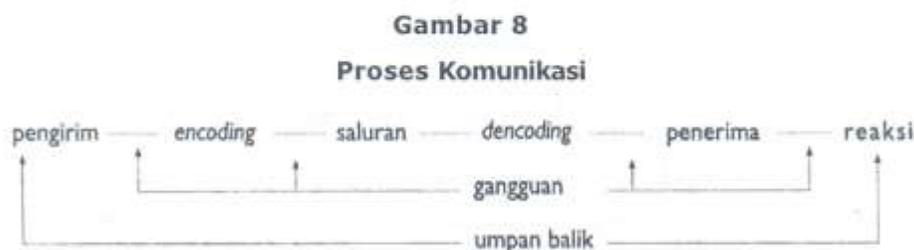
Komunikasi merupakan persoalan penting bagi manajer organisasi (Kanter, 1977, dalam Hall, 1996). Penyelesaian pekerjaan melalui orang lain, hal ini merupakan suatu tugas yang mengharuskan setiap manajer berkomunikasi dengan orang lain.

Seringkali komunikasi digunakan manajer untuk meyakinkan bahwa perintah-perintah dari atasan telah dipahami dan dilaksanakan dengan benar. Komunikasi dalam organisasi juga digunakan untuk menangkap sikap, tanggapan dan berbagai bentuk aspirasi bawahan oleh atasan guna mengembangkan berbagai pekerjaan yang lebih sesuai dengan tingkah laku bawahan. Jalur-jalur komunikasi, yang terbuka kadang-kadang diciptakan untuk memperlancar arus informasi ke atas maupun ke bawah.

B. Proses Komunikasi

Seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini, proses komunikasi melibatkan pengirim yang mentransmisikan pesan melalui saluran yang terpilih kepada penerima. Proses komunikasi terdiri atas tiga unsur utama, yaitu pengiriman pesan, saluran komunikasi, dan penerima pesan.

Kegiatan komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses penyampaian arti (meaning) dari sender ke receiver dengan menggunakan media tertentu. Gambar 8. di bawah ini menjelaskan komponen-komponen yang terlibat dalam proses komunikasi, sebagai berikut:



Gambar di atas menjelaskan bahwa proses komunikasi akan melalui beberapa tahapan yang menghubungkan sender kepada receiver. Kualitas Suatu proses komunikasi ditunjukkan oleh seberapa jauh pemahaman receiver terhadap pesan yang diterimanya. Proses decoding (dan proses encoding) akan dipengaruhi oleh sikap, pengetahuan/tingkat pendidikan, skill dan *social-cultural systems receiver* (dan *sender*).

1. Pengirim Pesan

Pengirim pesan merupakan pihak yang memiliki ide untuk dikomunikasikan kepada pihak lain (penerima). Ide-ide dari pengirim pesan terlebih dahulu harus diterjemahkan ke dalam simbol-simbol yang dapat dimengerti oleh calon penerima pesan. Proses penerjemahan ide ke dalam simbol-simbol ini disebut "*encoding*". Komunikasi akan efektif jika pengertian terhadap simbol-simbol antara pengirim dan penerima pesan sama.

2. Saluran komunikasi

Informasi ditransmisikan melalui saluran komunikasi yang menghubungkan antara pengirim dengan penerima pesan. Pesan dapat berbentuk lisan, tertulis, maupun isyarat tubuh. Saluran komunikasi yang dapat dipilih antara lain: komputer, telepon, memo, teiegram, televisi, radio. Ketepatan pemilihan saluran komunikasi akan menentukan efektifitas komunikasi. Pemilihan saluran ini akan sangat tergantung pada jenis pesan, kuantitas pesan, kualitas pesan, ataupun situasi.

3. Penerima Pesan

Penerima pesan adalah pihak yang menerima simbol-simbol komunikasi, menerjemahkan dan memahaminya. Kegiatan menerjemahkan ini disebut "*decoding*". Ketepatan "*decoding*" tergantung pada berbagai macam faktor, baik yang ada dalam individu yang bersangkutan maupun di luar dirinya. Kurangnya perhatian terhadap pesan karena kebisingan lingkungan, akan sangat mengganggu proses penerjemahan simbol-simbol ke dalam ide.

4. Umpan Balik

Umpan balik merupakan unsur yang penting dalam komunikasi. Komunikasi dikatakan efektif jika pengertian terhadap simbol-simbol pesan komunikasi antara pengirim dan penerima adalah sama. Kesamaan pengertian ini akan mengakibatkan penerima pesan bertindak sesuai dengan keinginan pengirim. Pengecekan apakah pengertian penerima sama dengan pengertian pengirim pesan digunakan umpan balik.

5. Gangguan Komunikasi

Komunikasi yang betul-betul sempurna nampaknya tidak akan mungkin bisa dicapai. Tetapi manusia harus selalu mencoba meredam berbagai gangguan komunikasi yang ada. Gangguan komunikasi, yang selalu ada dalam komunikasi akan mengakibatkan berkurangnya efektifitas komunikasi. Oleh karenanya, memahami berbagai faktor yang mengganggu atau menghambat proses komunikasi akan sangat bermanfaat bagi usaha peningkatan efektifitas komunikasi.

C. Konsep-Konsep Dasar Komunikasi

Beberapa konsep dasar komunikasi yang perlu diperhatikan, antara lain arah komunikasi, jaringan komunikasi formal dan informal, komunikasi non verbal, dan hambatan-hambatan dalam proses komunikasi.

Arah komunikasi. Komunikasi dapat bergerak secara vertikal atau lateral. Komunikasi secara vertikal terbagi menjadi (i) komunikasi dari atas ke bawah (*downward*), dan komunikasi

dari bawah ke atas (*upward*). Komunikasi secara vertikal ditunjukkan oleh hubungan antara atasan dengan bawahan, sedangkan komunikasi lateral adalah komunikasi antara unit-unit/kelompok yang berada dalam satu level yang sama.

Jaringan komunikasi formal dan informal. Jaringan komunikasi formal terbentuk karena adanya struktur organisasi formal perusahaan/kelompok. Struktur ini menunjukkan rantai komando yang ada pada perusahaan tersebut. Jadi jaringan komunikasi formal akan berhubungan dengan pemberian wewenang terhadap suatu pekerjaan dan pelaporan hasil pekerjaan. Selain jaringan komunikasi formal, dalam organisasi kelompok juga terdapat jaringan komunikasi informal. Informasi pada jaringan komunikasi informal ini lebih merupakan suatu informasi yang tidak pasti (*desas-desus*, *isu*). Manajemen perlu memperhatikan informasi ini karena informasi tersebut tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. Informasi tersebut lebih dipercaya daripada informasi yang dikeluarkan oleh manajemen.

Komunikasi nonverbal. Selain komunikasi verbal, juga terdapat komunikasi nonverbal. Komunikasi ini dilakukan melalui beberapa cara seperti gerakan tubuh tertentu, intonasi suara, ekspresi wajah dan jarak antarindividu dalam percakapan. Manajemen perlu mengetahui arti dari setiap gerakan atau ekspresi tersebut. Komunikasi nonverbal sangat dipengaruhi oleh kebudayaan masyarakat.

Hambatan-hambatan dalam proses komunikasi. Ada beberapa hambatan yang sering dijumpai dalam proses komunikasi. Hambatan-hambatan tersebut adalah:

- *Filtering.* *Sender* memodifikasi informasi yang akan disampaikan; menyampaikan informasi yang sesuai dengan kehendak *receiver*.
- *Selective perception.* *Receiver* hanya mau mendengar informasi yang ingin dia dengar. Penentuan jenis informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
- Perbedaan bahasa, dan keadaan emosi/perasaan *sender* dan *receiver*.

D. Struktur Komunikasi

Dalam suatu organisasi, kebanyakan informasi dikirim melalui saluran-saluran formal yang telah ditentukan. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin kesatuan komando dan memudahkan aktivitas koordinasi kegiatan. Tetapi struktur jaringan komunikasi tidaklah selamanya demikian. Dalam organisasi ditemukan tiga bentuk struktur komunikasi, seperti pada Gambar 9.I, 9.II, dan 9.III, sebagai berikut:

Gambar 9.I, 9.II, dan 9.III
Struktur Komunikasi Dalam Organisasi



Gambar 9.I, menunjukkan struktur yang serupa dengan struktur formal dalam organisasi, di mana empat orang berkomunikasi dengan seorang yang berada di pusat, yaitu manajer. Pada Gambar 9.II, memperlihatkan struktur komunikasi arus yang berorientasi keperilakuan. Setiap orang bisa berkomunikasi dengan setiap orang lain. Sedangkan Gambar 9.III, setiap orang hanya mampu berkomunikasi dengan dua orang di dekatnya.

Struktur komunikasi manakah yang paling efektif akan sangat tergantung pada jenis tugas yang harus diselesaikan. Dalam menangani tugas-tugas yang sederhana, jaringan yang sangat terstruktur (Gambar 2a) adalah yang paling efisien. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang rumit penggunaan jaringan arus bebas akan mendapatkan efisiensi penyelesaian tertinggi. Walaupun penyelesaian tugas lebih lambat, tetapi para peserta dalam arus bebas cenderung lebih inovatif.

E. Saluran Komunikasi

Dalam suatu organisasi pada dasarnya saluran-saluran komunikasi dirancang untuk mempermudah pertukaran informasi vertikal, horisontal, dan diagonal.

Aliran vertikal mencakup komunikasi ke bawah maupun ke atas. (Hall 1996). Komunikasi ke bawah dimaksudkan manajemen untuk mewedahi aliran informasi dan komando. Katz dan Kahn, (1978) menyebutkan bahwa terdapat lima elemen tujuan mengenai komunikasi ke bawah, yaitu:

- Memberikan pengarahan-pengarahan atau instruksi-instruksi kerja tertentu.
- Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus diselesaikan.
- Memberikan informasi tentang prosedur dan praktek-praktek organisasional.
- Memberikan umpan balik prestasi karyawan.
- Menyediakan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Bentuk-bentuk saluran ke bawah antara lain rantai komando, papan pengumuman dan poster, majalah perusahaan, surat kepada karyawan, buku pegangan karyawan, kontak informasi, sistem pengeras suara, sisipan upah, desas-desus, laporan tahunan, pertemuan kelompok, dan serikat pekerja.

Sebaliknya saluran komunikasi ke atas dibentuk dengan sasaran untuk menemukan perselisihan kepentingan, mendamaikan perselisihan, dan mengkoordinasikan kegiatan, seperti (Katz dan Kahn, 1978 dalam Hall, 1996) membicarakan mengenai kinerja para anggota organisasi maupun masalah yang dihadapi, mengenai kebijakan-kebijakan pimpinan, dan hal-hal yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Bentuk-bentuk saluran komunikasi ke atas adalah hubungan tatap muka, pertemuan kelompok penyelia, perwakilan khusus untuk seluruh organisasi yang bertemu dengan manajemen puncak secara berkala, prosedur pengaduan, di mana karyawan diberi nomor telepon untuk dihubungi, kotak pengaduan tanpa nama, pertemuan tahunan karyawan, daftar pertanyaan tentang moral kerja, prosedur keluhan, wawancara, kebijakan pintu terbuka, serikat pekerja, dan desas-desus.

Aliran horisontal. Komunikasi horisontal terjadi di antara posisi-posisi yang sederajat. Komunikasi horisontal mungkin terjadi di antara anggota kelompok, maupun antar kelompok yang relatif sederajat.

Aliran diagonal. Aliran komunikasi diagonal mencakup seluruh transaksi atau pertukaran informasi yang memotong silang rantai komando. Komunikasi jenis ini biasanya terjadi antara manajer lini dengan staf unit pendukung, sehingga amat potensial menimbulkan konflik lini-staf.

F. Hambatan-Hambatan Komunikasi

Ketidakefektifan komunikasi bisa disebabkan berbagai faktor hambatan teknis maupun faktor manusiawi, seperti informasi yang tersaji secara berlebihan, (*overload*) atau kurang lengkap (*omission*), ataupun adanya penyimpangan (*distortion*) dalam proses komunikasi (Guetzkow, 1965 dalam Hall 1996). Berbagai faktor penghambat komunikasi dapat dikategorikan ke dalam hambatan dalam diri pribadi (*intrapersonal*), hambatan antar-pribadi (*interpersonal*), hambatan organisasional maupun hambatan teknologi.

1. Hambatan dalam diri pribadi

Hambatan dalam diri pribadi diidentifikasi karena dua sebab, yaitu persepsi yang efektif dan adanya ketrampilan dan peran komunikasi antara pengiriman pesan dengan penerimaan pesan (Wanger, 1972; Roberts, et al., dalam Hall, 1996). Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan seseorang untuk menafsirkan dan memahami "dunia" sekitarnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi persepsi adalah persepsi yang selektif. Konsep persepsi yang selektif berkaitan dengan kecenderungan orang untuk hanya memilih informasi yang mendukung pandangan mereka, atau mengabaikan informasi yang bertentangan dengan pandangannya. Sebagai contoh, jika X menyukai Y, maka X cenderung hanya mau mendengarkan informasi yang baik-baik saja tentang Y dan tidak mempercayai informasi yang negatif tentang Y. Itulah persepsi yang selektif.

Perbedaan ketrampilan komunikasi amat mudah dikenali dalam kehidupan sehari-hari. Seseorang mungkin pandai mengungkapkan berbagai idenya lewat tulisan, sebaliknya dia akan kesulitan mengemukakannya secara lisan. Orang lain mungkin ahli dalam pidato dan propaganda tetapi dia merupakan pendengar yang jelek. Ketrampilan komunikasi juga menyangkut hal-hal yang tidak kasat mata, misalnya pemahaman terhadap pesan. Ada yang cepat memahami apa yang dibaca, ada juga yang sangat lamban. Perbedaan-perbedaan semacam ini memang sangat mengganggu komunikasi.

2. Hambatan antar-pribadi

Variabel antar-pribadi yang bisa menghambat efektifitas komunikasi adalah iklim, kepercayaan, kredibilitas, dan kesamaan antara pengirim dan penerima pesan. Variabel iklim menyangkut suasana emosi antara pengirim dan penerima pesan. Tingkat emosi, perasaan-perasaan yang terlibat (simpati, jengkel, bermusuhan, dan sebagainya) yang melingkupi proses komunikasi akan mempengaruhi isi, frekuensi maupun cara-cara komunikasi. Suasana emosi yang negatif akan sangat menghambat efektifitas komunikasi.

Proses komunikasi merupakan hubungan transaksional antara pengirim dan penerima pesan. Tingkat kepercayaan penerima terhadap pengirim sangat mempengaruhi efektifitas komunikasi. Jika penerima tidak mempercayai pengirim pesan, maka pesan-pesannya akan diabaikan atau ditafsirkan lain. Variabel kepercayaan ini sangat berhubungan dengan variabel kredibilitas. Kredibilitas bersumber pada unsur-unsur kejujuran, ketrampilan, dan kemampuan, dinamisme atau antusiasme, serta objektivitas. Jika penerima pesan menganggap pengirim memiliki kredibilitas tinggi, jujur, objektif, bersemangat, dan menguasai hal-hal yang diinformasikan, maka dia akan mempercayai dan menuruti informasi-informasi dan permintaan yang diterimanya, sehingga komunikasi dapat dikatakan efektif.

Variabel kesamaan antara pengirim dan penerima mengacu pada hal-hal kesamaan umur, jenis kelamin, suku, pendidikan, status, nilai-nilai, sikap, minat, ketrampilan dan kemampuan.

3. Hambatan Organisasional

Hambatan organisasional disebabkan oleh perbedaan status dalam organisasi, jalur hirarki yang harus dilewati, ukuran kelompok, dan ukuran ruangan. Para anggota organisasi memiliki status yang berbeda-beda, ada yang rendah ada yang tinggi. Perbedaan status ini, di samping dibutuhkan, bisa menghambat proses komunikasi. Biasanya status yang lebih tinggi akan lebih "dihargai".

Perbedaan status sering kali disebabkan karena perbedaan posisi dalam hirarki organisasi. Penciptaan posisi yang bersusun/hirarkis dimaksudkan untuk memberikan fasilitas kepada organisasi dalam mencapai tujuannya. Tetapi efek negatif yang bisa ditimbulkannya adalah terjadinya hambatan komunikasi. Informasi yang harus melewati berbagai tingkat cenderung akan mengalami gangguan/perubahan, seperti penyingkatan, penambahan informasi yang kurang lengkap (*closure*) dan sebagainya.

Ukuran kelompok dan ukuran ruangan merupakan variabel lain yang menghambat proses komunikasi. Kelompok yang memiliki anggota yang banyak akan lebih sulit untuk mendapatkan komunikasi yang efektif. Selain itu ruangan yang terlalu luas atau jarak antara satu orang dengan orang lain merupakan variabel yang sangat potensial dalam menghambat komunikasi.

4. Hambatan Teknologi

Hambatan teknologi dalam komunikasi biasanya disebabkan oleh bahasa dan pengertian, isyarat-isyarat non-verbal, saluran komunikasi, dan kuantitas komunikasi. Bahasa digunakan pengirim untuk mengirimkan pesan-pesannya kepada penerima. Pengertian pengirim dan penerima terhadap bahasa yang sama mungkin sekali berbeda, karena bahasa merupakan simbol-simbol, dan simbol-simbol yang sama dapat diartikan berbeda. Pengertian terhadap bahasa tergantung pada berbagai faktor, seperti pengalaman, latar belakang (sosial, umur, pendidikan, jenis kelamin), tujuan, dan sebagainya.

Isyarat-isyarat non-verbal digunakan oleh pengirim untuk mengirimkan pesan atau memperjelas maksud pesan. Kesamaan pengertian terhadap suatu isyarat dan penjelasannya akan membantu tercapainya komunikasi yang efektif. Misalnya gelengan kepala di Indonesia berarti ungkapan tidak setuju, tetapi di negara lain gelengan kepala berarti setuju. Perbedaan pengertian seperti ini sangat menghambat proses komunikasi.

Pemilihan saluran komunikasi yang tepat akan membantu peningkatan efektifitas komunikasi. Saluran komunikasi tertulis sangat efektif untuk menyampaikan materi yang panjang dan terperinci. Sebaliknya, saluran lisan sangat sesuai untuk komunikasi yang memerlukan penjelasan panjang lebar.

Kemampuan seseorang untuk menyerap informasi dan menangani komunikasi dengan baik sangatlah terbatas. Kuantitas informasi yang berlebihan menyebabkan tidak tertampungnya beberapa informasi. Tentu saja di samping tidak tertampung, informasi yang "membludak" ini akan mengganggu informasi yang diterima, sehingga komunikasi efektif secara keseluruhan bisa terganggu.

G. Pengaruh Komunikasi Terhadap Pengambilan Keputusan Kelompok

Komunikasi akan mempengaruhi keputusan kelompok. Hal ini karena melalui proses komunikasi akan dihasilkan informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan kelompok. Karena itu efektivitas suatu proses pengambilan keputusan kelompok dan kualitas keputusan yang diambil akan dipengaruhi oleh kelancaran proses komunikasi kelompok.

Pembuatan keputusan kelompok pada umumnya dipergunakan dalam organisasi, meskipun pembuatan keputusan secara kelompok mempunyai kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan pembuatan keputusan secara kelompok antara lain informasi dan pengetahuan menjadi lebih lengkap, meningkatkan pandangan yang berbeda-beda, meningkatkan penentuan suatu solusi, dan meningkatkan legitimasi.

Sementara itu kekurangan dari pembuatan keputusan secara kelompok antara lain menyita lebih banyak waktu, adanya tekanan untuk menyamakan pendapat antara satu orang dengan orang yang lain, dominasi oleh beberapa orang yang berpengaruh dalam kelompok, tanggung jawab menjadi tidak jelas.

H. Penutup: Peningkatan Efektifitas Komunikasi

Mengingat komunikasi merupakan kegiatan esensial setiap organisasi dalam mengirimkan pesan, misalnya perintah, dan menerima pesan, misalnya laporan dan keluhan, maka harus selalu diusahakan untuk mencapai tingkat efektivitas komunikasi tertinggi. Banyak cara dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi. Kegiatan pokok sebelum mengambil langkah-langkah perbaikan dalam sistem komunikasi adalah melakukan audit komunikasi. Audit komunikasi merupakan kegiatan yang dirancang komunikasi dalam organisasi. Audit komunikasi dimaksudkan untuk mengenali dan menangani berbagai hambatan komunikasi dalam usahanya untuk mencapai efektivitas komunikasi organisasional tertinggi.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan menyangkut ketrampilan berkomunikasi sehingga dapat tercipta komunikasi yang efektif, antara lain; kemampuan mendengarkan secara aktif, yaitu mendengarkan dengan intensitas, empati, penerimaan dan kemauan untuk menerima tanggung jawab menuju kesempurnaan; dan kemampuan memberikan umpan balik atau memberikan tanggapan.

Dengan adanya permasalahan dalam proses komunikasi (pontensial maupun aktual), maka diperlukan sistem komunikasi yang jelas (Downs, 1967, dalam Hall, 1996). Penemuan berbagai hambatan harus diikuti dengan tindakan-tindakan perbaikan, misalnya dengan menyusun sistem informasi manajemen (Suprihanto, dkk., 2003).

I. Daftar Pustaka

- Adler Nancy J., 1997. **Organizational Behavior**. Third Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- As'ad Mohammad, 1984. **Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia**. Edisi Empat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Case Agnes, 2003. **Transformational Leadership**. Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts. = "Mail:acase@acsu.buffalo.edu.
- Dessler Gary, 1997. **Personnel Management**. 3rd Edition. Reston Publishing Company, Inc.
- Hall H. Richard, 1996. **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hersey dan Blanchard, 1982. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 4th Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Koestenbaum Peter, 1991. **Leadership: The Inner Side of Greatness (A Philosophy For Leaders)**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kreitner dan Kinicki, 2000. **Organizational Behavior**. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pfeffer Jeffrey, 2003. **Handbook of Organizations: Kajian dan Teori Organisasi**. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit AMARA BOOKS.
- Yukl Gary, 2002. **Leadership in Organizational**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.
- Tschannen-Moran M, 2003. Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust. **Journal of Educational Administration**. Chapter 6. pp. 1-36.
- Stephen P. Robbins, 1991. **Organizational Theory: Structure, Design, and Application**. 3rd Edition. Prentice-Hall International, Inc.
- Suprihanto J, Harsiwi Agung THM, Prakoso Hadi, 2002. **Perilaku Organisasional** Cetakan Pertama. ISBN 979-8146-73-5. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta.
- Su-Yung Fu, 2000. **The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates**. Master's Tesis. URN: etd-0201101-153856. Email-M8645413@student.nsysu.edu.tw.