

# GAYA KOMUNIKASI PEMIMPIN BARU PT. X DALAM MENSOSIALISASIKAN PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

Raffles Benedict, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*Raffles.benedict@ymail.com*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya komunikasi pemimpin baru PT. X dalam mensosialisasikan perubahan budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif serta metode yang digunakan adalah studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pemimpin baru PT. X adalah jenis *Relinquishing Style* untuk mendukung staff dan *Controlling style* saat menanyakan hasil produksi. Walaupun begitu terkadang bisa berubah menjadi *Equalitarian* pada saat rapat berlangsung ataupun *Dynamic style* untuk menyampaikan gagasan dan idenya saat berkunjung ke gudang produksi.

**Kata Kunci:** Gaya Komunikasi, Pemimpin Baru

## Pendahuluan

Gaya komunikasi seorang pemimpin yang memimpin suatu perusahaan atau pabrik memiliki peranan dan dampak yang signifikan dalam menilai kinerja perusahaan tersebut. Pergantian atau perubahan pemimpin dalam perusahaan atau pabrik tentu akan memunculkan perbedaan gaya komunikasi dari pemimpin yang bersangkutan dalam memimpin para karyawannya. Hal ini terjadi pada salah satu anggota direksi di PT. X, yang merupakan salah satu perusahaan keluarga (*Family Business*), dimana Haryono sebagai direktur operasional atau pemimpin yang lama digantikan oleh pemimpin baru, yaitu anaknya sendiri, bernama Steven (Observasi Peneliti, November 2014). Dalam hal ini antara Steven dengan Haryono memiliki pola pikir yang berbeda. jadi dalam penelitian ini ada keunikan tersendiri karena untuk pergantian pemimpin sendiri ada sosialisasi antar anggota keluarga internal terlebih dahulu dan tidak seperti perusahaan lain yang anaknya langsung menjabat sebagai pemimpin.

Pemimpin periode sebelumnya di PT. X, yaitu Haryono memiliki gaya komunikasi yang berbeda dengan pemimpin baru yaitu Steven dalam memimpin PT. X. "Haryono memiliki gaya komunikasi yang tegas dalam menyelesaikan masalah dihadapan karyawan, namun tidak langsung menyelesaikan masalah dari akarnya", seperti yang diungkapkan oleh Santosa selaku kepala divisi produksi di

PT. X (*Personal Communication* dengan Santosa selaku Kepala Divisi Produksi, Mei 2015).

Haryono juga memiliki gaya komunikasi yang pasif dan cenderung individualis dalam memimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari gaya komunikasi yang dilakukan Haryono dalam mengambil suatu keputusan, dengan kata lain menjadi satu-satunya *decision maker*. Meskipun Haryono memiliki manajer untuk setiap divisi, antara lain manajer divisi produksi dan manajer divisi desain, yang dinaungi oleh Haryono selaku direktur operasional, tetapi dalam mengambil keputusan, manajer dari tiap divisi tersebut tidak memiliki peran penuh dan kuasa untuk segera memutuskan dan memberikan jawaban atau perintah kepada karyawan. Dengan demikian, keputusan yang seharusnya dapat dikeluhkan dan diungkapkan oleh manajer, sebaliknya diungkapkan oleh Haryono. (Observasi peneliti, November 2014).

Steven yang berumur 23 tahun sebagai pemimpin baru yang masih muda dalam perusahaan lebih fokus pada pembenahan budaya organisasi yang kurang tepat, dan cenderung ingin mengubah pola kepemimpinan yang telah diterapkan oleh dalam kurun waktu yang lama. Steven lebih melakukan pemanfaatan tenaga kerja atau buruh pabrik dengan lebih maksimal, tidak ada lagi buruh yang menganggur, dan jumlah produksi alas kaki yang dihasilkan kini lebih banyak jumlahnya dibanding periode sebelumnya. Jumlah produk yang dihasilkan saat ini kurang lebih 5000 per jenis produk alas kaki, sedangkan pada periode pemimpin yang lama, jumlah produk yang dihasilkan kurang lebih hanya 3000 per jenis produk alas kaki (Observasi peneliti, November 2014).

Peneliti melihat adanya keunikan yang terjadi pada gaya komunikasi pemimpin baru yang dilakukan di PT. X, dan peneliti tertarik untuk mengetahui dan mempelajari lebih mendalam terkait gaya komunikasi pemimpin baru dalam memimpin para karyawan. Peneliti ingin melihat apakah karyawan dapat memahami informasi atau perintah yang dibawakan dengan gaya komunikasi tertentu oleh Steven selaku pemimpin baru, ditambah dengan gaya komunikasi pemimpin baru yang berbeda dengan gaya komunikasi pemimpin periode sebelumnya, dan apakah karyawan dapat menerima gaya komunikasi tersebut. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan *internal*, khususnya divisi atau bagian Desain dan bagian Produksi di PT. X, sedangkan objek dalam penelitian ini adalah gaya komunikasi pemimpin baru dalam memimpin PT. X.

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Dasar Komunikasi Organisasi

Dalam tinjauan pustaka ini, peneliti terlebih dahulu meninjau mengenai komunikasi organisasi. Komunikasi dapat diibaratkan seperti ‘darah’ dalam kehidupan manusia, sama halnya komunikasi sangat penting bagi kehidupan organisasi, karena tanpa adanya komunikasi, maka sebuah organisasi akan mengalami kesulitan-kesulitan dalam mengelola organisasi tersebut (Ayatullah,

2003, p.23). Proses komunikasi organisasi yang terjadi setiap harinya tentu didasari oleh komunikasi antar individu, yaitu komunikasi antar karyawan, antar atasan, antar atasan ke karyawan, antar kelompok, dan sebagainya. Komunikasi organisasi berbicara tentang dampak atau efek yang timbul nantinya terkait organisasi yang bersangkutan. Dampak bagi organisasi yang muncul adalah dampak behavioral, dimana dampak akan timbul pada komunikan atau penerima pesan, yang diwujudkan dengan perilaku, tindakan, maupun kinerja dari orang tersebut (Effendi, 2000, p.7).

Komunikasi organisasi memiliki pengertian yaitu pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari sebuah organisasi (Wayne, 2001, p.143).

Pace & Faules (2002, p.145), komunikasi organisasi memengaruhi keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif; untuk bersikap jujur kepada organisasi; untuk meraih semangat dalam organisasi; untuk melaksanakan tugas secara kreatif; serta untuk menawarkan gagasan yang inovatif bagi penyempurnaan suatu organisasi. Berdasarkan pembahasan dan pemahaman diatas, peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses yang paling utama dan sangat penting dalam sebuah organisasi, karena tanpa adanya komunikasi organisasi yang baik, maka pesan yang menjadi dasar dari organisasi tidak akan dapat tersampaikan dan tersalurkan dengan baik dan benar, dan terutama karyawan yang berperan besar dalam organisasi tidak akan memahami segala hal yang ada.

### **Jenis Komunikasi Organisasi**

1. *Komunikasi Atas ke Bawah*, informasi yang mengalir dari jabatan yang tertinggi kepada jabatan yang terendah (Ami, 2001, p.108-110).
2. *Komunikasi Vertikal Bawah ke Atas*, memberikan balikan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan. Pada umumnya komunikasi bawah ke atas adalah komunikasi dua arah. Ami (2001, p.116)
3. *Komunikasi Horizontal*, fokus pada penyampaian informasi kepada orang-orang yang berada pada level atau otoritas yang sama atau sederajat. (Ruben, 1992).

### **Gaya Komunikasi Pemimpin**

Gaya Komunikasi Pemimpin merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu pemimpin yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan

organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

### **Pergantian Pemimpin Menyebabkan Perubahan Budaya**

Kotter dan Heskett (1982), budaya organisasi yang sakit tersebut sangat potensial merusak prestasi secara keseluruhan, karena:

1. Organisasi tersebut tidak melakukan apa-apa untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
2. Manajernya cenderung bersifat angkuh (arogant), merasa serba tahu dan mengabaikan informasi yang relevan bagi kepentingan organisasi, dan ingin mempertahankan strategi dan praktek kemapanan yang sudah usung.
3. perilaku pemimpin yang sering menghargai pelanggan (konsumen) dan anggota yang bekerja bersamanya.

## **Metode**

### **Konseptualisasi Penelitian**

Berdasarkan judul penelitian mengenai “Gaya Komunikasi Pemimpin Baru PT. X Dalam Mensosialisasikan Perubahan Budaya Organisasi”, maka definisi konseptual yang terdapat di dalamnya yaitu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siagian, 1999).

Dalam memahami secara mendalam mengenai Gaya Komunikasi Pemimpin Baru PT. X Dalam Mensosialisasikan Perubahan Budaya Organisasi, peneliti menggunakan metode studi kasus (*case study*). studi kasus (*case study*) merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara rinci tentang latar belakang, sifat, maupun karakter yang khas dari suatu kasus (Whitney, 1960)

### *Subjek Penelitian*

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam perubahan budaya korporat yang disampaikan melalui gaya komunikasi pemimpin di perusahaan PT. X. Peneliti menetapkan karyawan *internal* yaitu beberapa karyawan yang mencakup kepala divisi di PT. X sebagai narasumber utama, dengan alasan perolehan data yang akurat terkait laporan dari hasil yang dialami dan dirasakan oleh karyawan PT. X mengenai perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh direksi yang baru, dimana peneliti melihat dari sisi gaya komunikasi pemimpin baru tersebut. Subjek lain dalam penelitian ini adalah anggota direksi baru atau pemimpin baru yaitu Steven yang memimpin, berkomunikasi dan berhubungan secara langsung dengan karyawan di PT. X.

### *Analisis Data*



Dalam penelitian mengenai “Gaya Komunikasi Pemimpin Baru PT. X Dalam Mensosialisasikan Perubahan Budaya Organisasi” ini, unit analisisnya adalah beberapa informan yaitu kepala divisi dan direksi baru sebagai narasumber. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan Wawancara, Observasi, dan Studi Pustaka (Pawito, 2007, p.132). Wawancara atau interview merupakan alat pengumpulan data yang sangat penting dalam penelitian yang melibatkan manusia sebagai subjek sehubungan dengan realitas atau gejala yang dipilih untuk diteliti (Pawito, 2007, 132). Observasi dilakukan dalam penelitian untuk melacak secara sistematis dan langsung mengenai gejala komunikasi terkait dengan persoalan sosial, politik, dan kultural masyarakat sekitar (Pawito, 2007, 111). Studi pustaka merupakan kegiatan mengumpulkan teori yang mendasari masalah dan bidang yang akan diteliti (Pawito, 2007, 111).

Wawancara yang akan peneliti lakukan terhadap nara sumber utama dilakukan dengan keadaan atau kondisi yang alamiah (*natural setting*). Peneliti juga fokus pada pengumpulan data primer yang diperoleh dari narasumber utama dengan cara wawancara mendalam (bagi karyawan *internal*) dan data pendukung melalui wawancara berulang (bagi anggota direksi baru). Pengumpulan data juga dilakukan dengan cara mengambil dokumentasi peristiwa yang terjadi. (Sugiyono, 2010, p.63). Peneliti berperan serta menjadi pewawancara, atau orang yang mewawancarai dengan tujuan mengumpulkan data yang diperoleh dari beberapa orang karyawan internal. Data yang dikumpulkan adalah penjelasan rinci yang diberikan oleh karyawan *internal* selaku informan dan anggota direksi baru selaku narasumber.

## Temuan Data

Berdasarkan hasil observasi dan pengumpulan data di lapangan, peneliti memperoleh temuan data, sebagai berikut:

### Pertemuan Rutin Setiap Minggu

Peneliti telah melakukan observasi serta memastikan kembali melalui wawancara dengan informan mengenai pertemuan rutin yang dilakukan setiap minggu. Steven selaku pemimpin baru menetapkan peraturan baru, yaitu harus mengadakan pertemuan atau rapat rutin setiap minggu. Pertemuan rutin ini tidak dilakukan setiap minggu ketika Haryono memimpin PT. X. Haryono tidak suka melakukan pertemuan rutin setiap minggu, rapat atau pertemuan hanya dilakukan satu kali dalam satu bulan atau memanggil karyawan yang berkepentingan langsung masuk ke ruang direksi secara personal. Steven telah mengadakan kesepakatan dengan setiap kepala bagian, agar di buat jadwal pertemuan rutin setiap minggu, kemudian kepala bagian memberikan informasi tersebut kepada karyawan, sehingga sebelum pertemuan rutin dijalankan, setiap karyawan dan kepala bagian mempersiapkan materi atau bahan yang ingin di bahas saat pertemuan berlangsung. Steven memberikan perintah dengan sopan dan berbicara secara

formal di depan kepala bagian dan karyawan yang berusia jauh lebih tua dari Steven.

## Pelatihan Kepemimpinan Kepala Bagian

Kemudian peneliti melakukan observasi berikutnya dan melakukan wawancara untuk mengetahui pasti yang dilakukan Steven dan pendapat staff tentang gaya penyampaianya dalam membahas pelatihan leadership untuk para manager. Disini peneliti melihat Steven ingin melatih semua manager untuk bisa menjadi sosok pemimpin untuk bawahannya. Maka dari itu Steven mengizinkan tiap manager bisa mengikuti kegiatan seminar *leadership* untuk bisa membuat keputusan sendiri kedepannya. Hasil yang didapat menurut informan

## Media Komunikasi

Peneliti selanjutnya ikut melakukan observasi dan wawancara serta “*cross check*” dengan Steven mengenai perubahan budaya yang diinginkan salah satunya juga papan pengumuman sebagai media komunikasi yang seharusnya update untuk membantu staff dan karyawan dalam bekerja sehari-hari. Peneliti ingin melihat dari segi gaya komunikasi saat Steven memimpin dari tanggapan para informan.

## Pembuatan Keputusan

Peneliti melihat dari beberapa data yang didapat berdasarkan observasi dan wawancara ini, Budaya organisasi yang menjadi bagian dari penelitian ini agar peneliti bisa melakukan analisa data nantinya. Menurut wawancara yang dilakukan peneliti, budaya yang terlihat jelas adalah media komunikasi yang digunakan seperti *meeting* untuk membahas reward atau hadiah yang dilakukan Steven secara *downward communication*. Selain *meeting*, Steven juga menyuruh Ian dan Santosa untuk menuliskan informasi dan perubahan tentang SOP (*Standard Operasional Procedure*) baru secara tertulis dipapan pengumuman untuk divisi produksi dengan menggunakan papan tulis yang ditulis dengan spidol. Dan budaya lain yang terlihat dari hasil wawancara antara peneliti dengan Steven yaitu keinginan untuk merubah manager /kepala divisi yang bisa menjadi “*decision maker*” untuk kemajuan perusahaan PT. X. Media komunikasi yang dilakukan Steven adalah dengan melakukan *personal communication* untuk tiap kepala divisi dengan mengizinkan para staff atau kepala divisi mengikuti seminar *leadership*.

Berdasarkan observasi dan wawancara peneliti yang didapat untuk laporan dalam komunikasi organisasi PT. X yang dilakukan oleh Steven untuk mensosialisasikan perubahan budaya berdasarkan alurnya adalah proses *downward* sendiri, yaitu dari atasan ke bawahan. Yang dimaksud disini adalah Steven melakukan pemantauan dan *follow up* kepada bawahan mengenai tugas-tugas yang diberikan lewat *meeting* mingguan yang sudah dijadwalkan. Tetapi terkadang juga staff menghadap direksi pada saat tertentu saja. Misal melaporkan mengenai penjualan

dan contoh produk baru yang akan dipasarkan. Disitu terjadi proses *Upward* yaitu dari komunikasi antara staff dengan direksi yaitu Steven. Yang menjadi kunci utama dalam pembahasan saat melakukan proses *downward communication*. (wawancara Steven 2016)

## Analisis dan Interpretasi

Temuan data yang didapat oleh peneliti pada saat melakukan wawancara dan menunjukan dari gaya komunikasi Steven sebagai pemimpin adalah lebih menonjol pada *Relinquishing Style* dan *Controlling Style* walaupun begitu terkadang gaya Steven berubah menjadi *Equalitarian* ataupun *Dynamic style* pada saat rapat atau komunikasi personal. Menurut peneliti, karena Steven mengalami masalah pribadi yang dialami sebelum melakukan pekerjaan yang menyangkut kehidupan pribadinya dan mempengaruhi gaya komunikasinya. Sehingga dapat dipastikan gaya komunikasi yang digunakan akan berubah sewaktu-waktu. Disisi lainnya, karena bisa saja Steven lebih mengenal beberapa sosok kepala divisi yang sering melakukan *face to face* dengan nya. Berdasarkan teori yang ada, dapat dikaitkan bahwa Steven menggunakan gaya yang berbeda pada saat berbicara contoh dalam rapat yang sifatnya mendukung setiap staff untuk bisa lebih giat dalam melakukan pekerjaan dan mencari ide untuk perusahaan. Disini dapat dipastikan Steven menggunakan gaya komunikasi pemimpin jenis *Relinquishing style*. Lalu untuk contoh lain nya, terlihat juga Steven pada saat meeting untuk menanyakan hasil produksi yang ada. Maka dalam hal ini Steven menggunakan gaya komunikasi pemimpin jenis *Controlling style*. Tidak hanya itu saja, peneliti juga melihat bahwa pada saat sesi terbuka dalam sebuah rapat besar, Steven menggunakan gaya komunikasi pemimpin jenis *Equalitarian style* yang dilakukan agar suasana ruangan saat rapat berlangsung lebih santai dan tiap staff bisa menyampaikan idenya masing- masing. Sedangkan yang terakhir adalah *Dynamic style*, dimana Steven memungkinkan menggunakan gaya komunikasi pemimpin jenis ini pada saat berkunjung ke ruangan produksi dan menyampaikan gagasan serta keputusannya terhadap peningkatan produk yang ada.

## Simpulan

Berdasarkan temuan data yang telah peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa Gaya komunikasi pemimpin baru PT. X dalam mensosialisasikan perubahan budaya tidak sepenuhnya hanya pada satu gaya komunikasi. Tetapi juga memiliki beberapa macam gaya yang berbeda pada saat tertentu. Diketahui Gaya komunikasi Steven sebagai pemimpin PT. X adalah *Reliquising Style* dan *Controlling Style*. Gaya komunikasi itu muncul ketika pemimpin baru PT. X berkomunikasi pada bawahan atau staff saat melakukan komunikasi *face to face* atau pada saat rapat berlangsung. Dari segi karakter juga, Steven sangat tegas dalam menyampaikan perubahan budaya yang di inginkan terhadap bawahan atau staff. Dari sini peneliti melihat bahwa Steven sebagai pemimpin baru sangat ingin memajukan perusahaan dengan ide-idenya. Dari pembuatan keputusan yang dilakukan kepada bawahannya, peneliti melihat Steven juga melakukan *support* kepada tiap kepala divisi khususnya divisi Marketing, Produksi, Desain dan

Branding. Cara itu dilakukan dengan mengizinkan semua kepala divisi untuk boleh mengikuti seminar leadership. Karena yang diinginkan oleh Steven sebagai pemimpin baru adalah semua kepala divisi dapat membuat keputusan untuk kedepannya.

## Daftar Referensi

### Buku:

- Alma, Buchari. 1985. *Pengantar Ilmu Ekonomi Perusahaan*. Bandung: Dunia Usaha IKIP Bandung.
- Alo, Liliwari. 2011. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ami, Muhammad. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ayatullah, Ishak & Aswad. 2003. *Komunikasi dan Organisasi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. *Organizational Behavior: An Introductory Text*. London: Prentice-Hall Europe.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Effendy, Onong Uchjana. 2000. *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 1989. *Kamus Komunikasi*. Bandung: PT. Mandar Maju.
- F.L, Whitney.1960. *The Elements of Research*. Asian Eds. Osaka: Overseas Book Co.
- Hamidi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- Jefkins, Frank. 2003. *Public Relations*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kriyantono, Rahmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: PT. Kencana Prenada Media Group.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace R. Wayne & Faules. Don F. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Terjemahan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pawito. 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pelangi Aksara Yogyakarta.

- Ruben, Brent D. 1992. *Communication and Human Behavior*. 3<sup>rd</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Wayne, Pace R. & Faules. Don F. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- West, Richard & Turner, Lynn H. Turner. 2010. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- William, J. Stanton. 1998. *Prinsip Pemasaran*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Kotter, John P & Heskett, James L (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York- ThFree Press.

**Non Buku:**

- Catherina Melina Taurisa & Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Halim, Asfar Dalimunthe. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Universitas Sumatera Utara, Medan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Koesmono H, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa timur. Disertasi. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Molenaar. 2002. <[www.itc.ni/abiutitc/resumes/molenaar.aspx](http://www.itc.ni/abiutitc/resumes/molenaar.aspx)>
- Nurtjahjani, Fullchis & Masreviastuti. 2007. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Pada Kinerja Karyawan.