

**MANAJEMEN KOMUNIKASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI RADIO SIARAN SWASTA**  
**(Analisis tentang Kegiatan Manajemen Komunikasi di Radio Siaran Swasta (RSS) Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya)**

**Dewi K. Soedarsono MS**

*Abstract*

*The last five years, growth of radio companies has been very fast and has reached the number of 825 radio stations. The competition between the radio stations to gain listeners and advertisers is very heavy. As a result of this competition, management of the radio stations are more focused to reach the target of listeners and advertisers while the internal process performance of the company is often neglected.*

*One of the steps that PRSSNI as a radio media organization has taken is to make a "Standard of properness" to increase the performance of radio stations toward professionalism.*

*The main problem in this study is to know how far the management communication of the radio stations can influence the human resources performance. Another question is, what are the aspects in the management communication that influenced attitude and the human resources performance on the radio stations.*

*Management communication as main concept in this study includes the aspects : management concept, communication concept, the relation between management and communication, system approach in the management communication and communication networking, radio communication management, and the human resources performance and attitude.*

*This study analysis factors in the management of the radio company which can influence work mechanism. Communication management is independent variable (X), human resources performance (Y) is dependent variable. Proportionate stratified random sampling is used to get the sample. The sample consisted of 56 radio stations.*

*Results of the tests of hypothesis showed that planning, monitoring and evaluating and communication media to influence human resources performance, and then, human resources attitude as for cognitive, affective and behavioral aspects were positive indicate. Further analysis through cross tabulation has shown criteria cluster of low, medium, and high to performance of RSS and human resources.*

**Keywords:** Management communication, Management, Communication, Attitude, Human resources, Performance

**1. PENDAHULUAN**

Salah satu bentuk media massa yang banyak diminati mulai dari masyarakat atas sampai bawah adalah radio. Media radio perkembangannya termasuk cepat, dan khalayak sarannya pun makin variatif. Keadaan tersebut tergambar melalui hasil riset media sampai dengan tahun 1998, jumlah Radio Siaran Swasta (RSS) di Indonesia kurang lebih 950 unit, yang terdiri dari 50 unit radio pemerintah (*central government*) yang dikenal

dengan RRI, non-RRI (*commercial*) 755, dan sisanya dikelola oleh pemda setempat yang dikenal dengan Radio Pemerintah Daerah (RPD) 133 unit dan departemen 5 unit (Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I), *Media Scene*, 1999/2000: 68).

Akibat dari perkembangan teknologi komunikasi tersebut, terutama media radio yang telah merambah sampai ke pedesaan, membuat masyarakat pedesaan terbuka wawasannya, bahwa media radio sudah merupakan salah satu



alat kebutuhan untuk menghibur atau pemberi informasi. Hal ini mendorong timbulnya stasiun radio kecil yang radius pancarnya hanya wilayah pedesaan kecil maupun lingkungan sekitarnya yang dikenal dengan radio komunitas, sebagai media informasi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa media radio mempunyai kekhasan dibandingkan dengan media lain, ditinjau dari harga pesawat radio dan biaya penggunaannya relatif lebih murah sehingga memungkinkan dinikmati oleh berbagai kalangan maupun strata sosial ekonomi. Faktor lain yang merupakan keunggulan media radio, yaitu siaran informasi maupun hiburan yang diterima pendengar dapat diperoleh dengan mudah dan cepat tanpa harus terikat oleh ruang dan waktu. Hal tersebut menggambarkan media radio merupakan media yang efisien dalam menyampaikan pesan komunikasi sehingga media radio efektif dalam upaya membentuk sikap dan perilaku khalayak pendengar.

Untuk membangun maupun membentuk sikap dan perilaku pendengar yang heterogen melalui media massa khususnya media radio, dibutuhkan ketajaman dan kreativitas dari para pengelola industri media radio untuk menciptakan dan mengemas isi pesan agar sesuai dengan tujuan perusahaan yang terstandarkan maupun untuk memenuhi kebutuhan khalayak media. Ditunjang dengan makin tingginya tingkat persaingan di antara sesama media radio, tak pelak kebutuhan terhadap pengelolaan industri media radio dituntut profesional, maksudnya semua unsur anggota yang terlibat dalam pengelolaan media radio diharapkan mempunyai standar.

### 1.1 Perumusan Masalah

Media massa terutama media radio mempunyai potensi yang spesifik dalam berbagai komponen, di antaranya sumber daya manusia. Pemenuhan kebutuhan khalayak sasaran tidak akan berjalan efektif bila pada pelaksanaan tidak didukung oleh berbagai faktor, terutama sumber daya manusia. Pada penelitian ini akan diungkap besarnya pengaruh penerapan manajemen komunikasi dan pengaruhnya terhadap kinerja SDM maupun sikap SDM terhadap penerapan tersebut di RSS. Rumusan masalah penelitian ini adalah

apakah penerapan manajemen komunikasi di Radio Siaran Swasta (RSS) memengaruhi sikap dan kinerja sumber daya manusia?

### 1.2 Tinjauan Pustaka

Fokus penelitian ini pada sistem pengelolaan perusahaan. Dengan demikian, sebagai langkah awal dalam menelaah permasalahan penelitian mengenai *pengaruh penerapan manajemen komunikasi terhadap sikap dan kinerja SDM di Radio Siaran Swasta*, penulis memaparkan dari aspek-aspek yang akan menjadi landasan berpikir dalam menganalisis hasil temuan lapangan.

Memahami fungsi manajemen dalam kegiatan di perusahaan tidak cukup hanya menelaah dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di perusahaan, karena seluruh objek dalam perusahaan (*men, material, machines methods, money and market*) saling berkait dalam suatu hubungan yang berkesinambungan, maka yang menjadi pusat pemikiran dalam pendekatan teori terhadap masalah yang berkaitan dengan *pengaruh penerapan manajemen komunikasi terhadap sikap dan kinerja SDM di Radio Siaran Swasta*, adalah kerangka teoritis yang menjadi payung dari aplikasi kegiatan manajemen komunikasi perusahaan dan kerangka konseptual yang akan menjadi rujukan dalam meneliti variabel-variabel yang terkait dengan penelitian.

Berdasarkan paparan tersebut, Berikut ini dipaparkan pendekatan teori yang digunakan dalam menganalisis masalah yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

#### 1.2.1 Manajemen Komunikasi

*(Communication Management)*

##### 1.2.1.1 Konsep Manajemen

Secara umum Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (James A.F. Stonner, 1982:7). Kutipan tersebut mengandung makna bahwa untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan) dilakukan dengan mengatur orang lain untuk melaksanakan tugas apa saja yang mungkin diperlukan dalam mencapai tujuan



perusahaanbukan dengan cara melaksanakan sendiri pekerjaan itu.

Konsep ini dipertegas pula oleh T.H. Nelson, Agus Sabardi, James A.F. Stonner yang menjelaskan bahwa layaknya sebuah organisasi maka perusahaan media massa juga membutuhkan manajemen di setiap aktivitas pengelolaan perusahaan-perusahaan yang sesuai dengan fungsi dan perannya yang tertera dalam *job description*. Dengan demikian, pendekatan manajemen dalam perusahaan belumlah sempurna bilamana aktivitas personal dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen tidak ada. Untuk itu dibutuhkan kemampuan manajer pelaksana yang menjalankan tugas: *pertama*, manajer melaksanakan kebijakan perusahaan; *kedua*, melakukan hubungan personal kepada semua anggota perusahaan; *ketiga*, mengembangkan organisasi/perusahaan. Semua elemen tugas tersebut perlu dikomunikasikan kepada semua anggota perusahaan, melalui hubungan masing-masing personal organisasi maupun melalui jaringan kerja komunikasi yang dapat membentuk kegiatan komunikasi di semua tingkat/lini organisasi, dan memungkinkan perusahaan berkembang secara kompeten dan mencapai sasaran (disarikan dari Lee Thayer, 1968: 19).

### 1.2.1.2 Konsep Komunikasi

Komunikasi dalam semua aspek kehidupan manusia merupakan salah satu kegiatan interaksi antarmanusia yang sangat penting dan seluruh kegiatan manusia dimulai dengan komunikasi, sehingga komunikasi bagaikan urat nadi kehidupan sosial manusia. Mengingat betapa besar peran komunikasi dalam seluruh aspek kehidupan manusia, maka beberapa ahli memberikan definisi dan pengertian komunikasi berdasarkan bidang keilmuannya, di antaranya dari aspek sosial, bahasa, antropologi sampai dengan matematika. Secara umum beberapa ahli memberikan pemahaman komunikasi, di antaranya Teri Kwal & Michael Gamble, "*Communication works*" (2002: 6), "*Communication is the deliberate or accidental transfer of meaning*". Ronald B. Adler, *Communicating at work*, (1996: 29) menjelaskan bahwa: "*Communication is a process in which people who occupy differing environments*

*exchange messages in a specific context via one or more channels and often respond to each other's messages through verbal and non verbal feedback*".

Selanjutnya Barker (1987: 13), menjelaskan bahwa transaksi antara manusia dalam kegiatan komunikasi meliputi (1) *intrapersonal communication*, (2) *interpersonal communication*, (3) *group communication*, (4) *public communication*, (5) *organizational communication*, (6) *mass transactions communication*.

### 1.2.1.3 Definisi dan Pengertian Manajemen Komunikasi

Istilah manajemen komunikasi oleh Harry Irwin (1994:10) didefinisikan: "*is the process of using human, financial and technical resources in understanding and performing the communication function within corporations and between those and theirs publics. Thus, communication management involves administering and managing communication resources (personal, group, organizational and technical) and communication process to facilitate communication in corporate context*". Michael Kaye (1991: 8), secara singkat memberikan pengertian manajemen komunikasi: "*Communication management, implies the optimal use human and technological resources to promote dialogue between people*".

Selanjutnya, Egan & Cowan (1979) mempertegas pernyataan tersebut, bahwa untuk mengaplikasikan pengertian manajemen komunikasi tersebut maka dipergunakan model yang dapat mengembangkan individu dalam kegiatan di perusahaan dan harus konsisten terhadap dua hal, yaitu model sebagai alat mengukur kekuatan dan kelemahan dari *human system* dan model kedua dipusatkan pada *management strategic* dari *human system*. *Human system, is networks of communicating people that range from units as small as nuclear families to large organizations, communities and neighbourhood*. (Kaye, 1994: 8). Aplikasi dari kedua hal tersebutlah menjadi dasar pengertian bahwa penerapan manajemen komunikasi di



perusahaan pada hakikatnya mengusulkan individu sebagai anggota perusahaan dapat saling memahami pekerjaannya dan memastikan masing-masing pekerjaan memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan. K Jerry C. Wofford (1977:9-13) menjelaskan bagaimana implementasi kegiatan manajemen komunikasi dalam perusahaan, berdasarkan fungsi-fungsi utama dalam proses manajemen: *planning, organizing, directing and controlling*.

#### 1.2.1.4 Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi

Dalam praktiknya, komunikasi adalah proses yang integral dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, sedangkan komunikasi merupakan *input* dan *output* dalam proses manajemen. Model hubungan antara proses manajemen dan proses komunikasi oleh Henry H. Albers's (1974) yang menunjukkan bagaimana kaitan antara proses dalam manajemen komunikasi, yaitu alur pekerjaan dilakukan secara menyeluruh melalui komunikasi vertikal, ke bawah maupun horizontal. Adapun komunikasi dari bawah maupun searah berguna bagi manajemen untuk mengetahui *job performance*. Aliran komunikasi ke atas berupa *feedback* di mana manajer memperoleh informasi mengenai *performance* maupun masalah yang terjadi pada bawahan; dalam hal ini manajer menjalankan fungsi kontrol. Selanjutnya, menurut Irwin (1994: 9-10) kegiatan manajemen komunikasi termasuk *corporate communication* tidak dapat dipisahkan. Keduanya merupakan aplikasi dari fungsi manajemen demikian pula *corporate communication*. Contohnya gagasan-gagasan dari *managing corporate communication* dipertimbangkan sebagai proses yang terencana untuk mencapai sasaran dan tujuan, kegiatan dan strategi komunikasi, keputusan maupun evaluasi dilakukan untuk memperoleh pendapat yang berguna bagi kegiatan komunikasi. Dengan demikian, *managing communication* harus proaktif, berinisiatif terutama dalam memutuskan kebijaksanaan perusahaan, dan kemampuan *leadership*.

#### 1.2.1.5 Pendekatan Sistem dalam Manajemen Komunikasi

Pendekatan sistem dalam manajemen komunikasi diperlukan mengingat bahwa semua fungsi-fungsi manajemen maupun komunikasi merupakan suatu proses yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Dengan pendekatan sistem, menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan dalam organisasi (perusahaan) akan saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan perusahaan.

*A Canadian Premier* (Manning, 1967) menegaskan pentingnya pendekatan sistem dalam melaksanakan kegiatan manajemen komunikasi perusahaan sebagai berikut:

*"An interrelationship exists between all elements and constituents of society. The essential factors in public problems, issues, policies, and program must always be considered and evaluated as independent components of a total system"* (Bertalanffy, 1968: 4).

Berdasarkan uraian di atas, maka orientasi utama dalam masalah penelitian ini adalah bagaimana setiap fungsi dari komponen/bagian dalam kegiatan manajemen dapat dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi sebagai suatu sistem yang terpadu. Dengan demikian, pendekatan sistem dalam manajemen komunikasi memandang suatu organisasi (perusahaan) sebagai suatu sistem yang dipersatukan dan berguna yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Dalam pendekatan ini tidak membahas bagian-bagian dalam organisasi (perusahaan) secara terpisah, hal ini menunjukkan bahwa suatu bagian dalam organisasi (perusahaan) akan saling mempengaruhi kegiatan dari bagian yang lain. Mamduh (1997: 46) mengimplementasikannya ke dalam aktivitas organisasi/perusahaan.

Implementasi pendekatan sistem dalam kegiatan organisasi/perusahaan berguna untuk membantu menghadapi permasalahan yang kompleks, yang memerlukan pemecahan-pemecahan dan penanganan yang efektif, di mana pandangan sistem yang berhubungan dengan manajemen merupakan pendekatan baru untuk menghadapi bermacam persoalan yang muncul di perusahaan. Berdasarkan uraian mengenai karakteristik pendekatan



sistem dalam kegiatan manajemen komunikasi tersebut, maka dapat disimpulkan perusahaan terlebih dahulu menetapkan bentuk organisasi dengan jelas. Secara umum dapat dikembangkan ke dalam desain sistem yang dapat memecahkan persoalan perusahaan secara praktis, bermanfaat, dapat berinteraksi dalam setiap karakteristik perusahaan maupun organisasi, sedangkan pelaksanaannya dalam bidang manajemen komunikasi sama hanya berbeda dalam tingkatan maupun prosedur.

#### 1.2.1.6 Peran Jaringan Kerja Komunikasi dalam Kegiatan Manajemen Komunikasi

Perusahaan berkembang dan menjadi besar adalah keinginan setiap insan yang berada maupun menjadi anggota perusahaan. Dengan adanya perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan bidang usaha, demikian pula dengan harapan para pengelola media radio. Perusahaan menjadi besar maupun maju bukanlah pekerjaan yang mudah dan singkat dilakukan. Dukungan dari semua anggota perusahaan dimulai dari lini atas hingga lini bawah diperlukan untuk mencapai tujuan maupun sasaran perusahaan.

Dari paparan pada sub-bab sebelumnya tampak bahwa penggiatan aktivitas perusahaan adalah bilamana anggota perusahaan masing-masing menjalankan fungsi manajemen komunikasi secara terkoordinasi dan tepat sasaran. Hal ini dapat tercapai bila pimpinan dan karyawan (sumber daya manusia) sebagai ujung tombak perusahaan mampu bersama-sama mengaplikasi *job descriptions* perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kerja sama (*team work*) dalam sebuah perusahaan sangat penting dilakukan oleh semua anggota perusahaan.

Dalam perusahaan, ada keterlibatan hubungan antarindividu terkait fungsi dan tugasnya dalam struktur organisasi melalui jaringan kerja komunikasi (*network communications*). Dengan adanya jaringan kerja komunikasi dalam perusahaan, aktivitas komunikasi para anggota perusahaan secara tetap menghubungkan individu yang membentuk

alur informasi berdasarkan tingkatan (*level*) dalam struktur organisasi.

#### 1.2.2 Manajemen Komunikasi Media Radio

Media radio layaknya sebuah organisasi/perusahaan dibangun dengan membawa visi maupun misi perusahaan yang sesuai dengan tujuan pendirian perusahaan maupun sasaran khalayak (*audience*) yang akan dicapai. Pendekatan manajemen komunikasi di perusahaan media radio berarti mengimplementasikan manajemen komunikasi ke dalam kegiatan organisasi/perusahaan media radio.

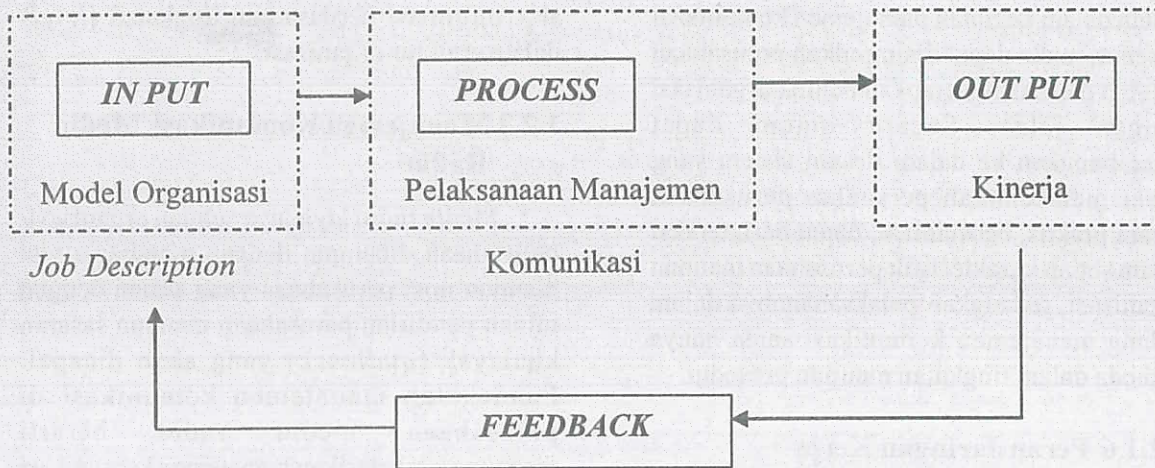
Galibnya seperti perusahaan lainnya, maka bentuk organisasi/perusahaan media radio secara umum sama, yang membedakan adalah produk maupun khalayak sasarannya. Peter K. Pringle (1995: 16-17), memaparkan struktur organisasi media radio dalam 3 (tiga) bentuk, sesuai dengan besar kecilnya perusahaan, yaitu organisasi kecil (*small organizing*), organisasi sedang (*medium organizing*), organisasi besar (*large organizing*).

Beberapa model organisasi tersebut diaplikasikan dalam bentuk petunjuk pelaksanaan kerja (*job descriptions*). Dalam penelitian ini model organisasi dan *job descriptions* dikategorikan sebagai elemen *input*, sedangkan elemen *process* adalah penggiatan dari fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut ke dalam mekanisme manajemen komunikasi dan *out put* adalah hasil yang dicapai melalui mekanisme tersebut (Gambar 1).

Menyitir pernyataan Pringle (1995: 14), organisasi adalah proses yang melibatkan sumber daya manusia maupun modal yang disusun dalam struktur yang formal dan memberikan tanggung jawab kepada tiap-tiap unit, posisi maupun personelnya. Dengan demikian, koordinasi maupun perhatian merupakan usaha manajemen untuk mengontrol kegiatan dalam mencapai sasaran maupun tujuan perusahaan.

Pendekatan manajemen komunikasi dilakukan dengan menganalisis efisiensi dan efektivitas masing-masing unit di organisasi tersebut dalam melaksanakan *job descriptions* per unit. Implementasinya dalam kegiatan di





Gambar 1. Implementasi mekanisme manajemen komunikasi ke dalam model sistem

organisasi/perusahaan media radio dijabarkan sebagai berikut.

Dalam menjalankan aktivitas organisasi/perusahaan media radio, Manajer umum/operasional (*General Manager = GM*) bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan (*Owner's*) untuk mengkoordinasikan sumber daya manusia dan perangkat pendukungnya sebagai upaya untuk mencapai sasaran perusahaan. GM bertanggung jawab terhadap semua aspek kegiatan di perusahaan media radio dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi pekerjaan sebagai berikut.

a) **Planning** (perencanaan); termasuk penentuan sasaran dan perencanaan strategis yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan menurut Pringle (1995: 15–17) dapat diidentifikasi melalui beberapa kategori, yaitu: *economic, service, personal, objective-setting*

b) **Organizing** (pengorganisasian); Organisasi adalah proses yang tersusun dalam struktur formal antara manusia dengan sumber fisik dan tanggung jawab diberikan kepada tiap-tiap personel terhadap unit-unit maupun posisinya.

Pada organisasi di media radio tampak setiap bagian bekerja sesuai dengan spesialisasi dan kelompoknya yang bertanggung jawab terhadap bagian/departemen masing-masing, yaitu *Sales Departement, Program Department, News Department, Engineering Department, Business Department*.

c) **Influencing or Directing and Controlling**

Efektivitas maupun efisiensi tiap-tiap unit organisasi/perusahaan tergantung pada peran manajer atau *general manager*, sebagai konseptor untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Lebih lanjut Pringle (1995: 26) menjelaskan beberapa fungsi seorang *general manager* di perusahaan media penyiaran (*broadcast station*), yaitu:

"The general manager of broadcast station has four major functions : (1) *Planning, or determination of the station's objectives and the plans or strategies to accomplish them;* (2) *Organizing personnel into a formal structure, usually departments, and assigning specialized duties to persons and units;* (3) *Influencing or directing, that is, stimulating employees to carry out their responsibilities enthusiastically and effectively;* (4) *Controlling or developing criteria to measure the performance of individuals, departments and the station and taking corrective action when necessary"* (Pringle, 1995: 12–15 & O'Donnel, 1989: 105–119).

### 1.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagaimana uraian terdahulu beberapa kajian teori yang berkenaan dengan penelitian mengenai pengaruh penerapan manajemen komunikasi terhadap sikap dan kinerja SDM di Radio Siaran Swasta (RSS), diarahkan pada sistem pengelolaan komunikasi



sumber daya manusia (SDM) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen di perusahaan, yang bertujuan agar seluruh anggota perusahaan dalam menjalankan mekanisme kerja mampu melaksanakan kebijakan perusahaan dan mencapai tujuan/sasaran perusahaan. Dalam mencapai prestasi tersebut, kondisi karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam latar belakang budaya maupun pengetahuan masing-masing. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan antarperusahaan media radio tentunya perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi.

Pendekatan manajemen komunikasi dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan ditujukan selain membentuk standar prosedur pelaksanaan kerja/operasional (*standard operating procedures*) juga secara langsung membentuk standar kinerja (*performance standard*) karyawan/SDM. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, kinerja berhubungan erat dengan produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan, yang oleh T.R. Mitchell (1978: 343) dijelaskan dari beberapa aspek, yaitu *quality of work* (kualitas pekerjaan), *Promptness* (kecepatan/ketepatan), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan), *Communication* (komunikasi). Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang, yang dikenal dengan standar kinerja. Salah satu cara untuk mengetahui perkembangan perusahaan adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja, yang meliputi *kecakapan, kemampuan, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, kegiatan komunikasi internal maupun jaringan kerja komunikasi* (Mitchell: 1978), yang dipergunakan anggota perusahaan dan mengacu pada sistem formal dan terstruktur untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, untuk menghasilkan standar kinerja individu/SDM dalam perusahaan diperlukan dukungan karyawan/SDM itu sendiri sebagai pelaku organisasi. Dukungan dapat tercapai bila ruang komunikasi antaranggota perusahaan dibuka

seluas-luasnya membentuk komunikasi kinerja pula.

#### 1.2.4 Sikap Sumber Daya Manusia (SDM)

##### 1.2.4.1 Pengertian Sikap

Aspek sikap SDM juga menjadi perhatian dalam penelitian ini. Alex Sobur (2003: 355), memberikan beberapa definisi sikap yang dikutip dari Allport, Eagly & Chaiken, Myers). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, tampak bahwa meskipun terdapat perbedaan, semuanya mempunyai ciri khas yang menunjukkan sikap, yaitu (1) mempunyai objek tertentu (orang, perilaku, konsep, situasi, benda, dan sebagainya), (2) mengandung penilaian (suka-tidak suka; setuju-tidak setuju).

##### 1.2.4.2 Komponen Sikap

Beranjak dari pengertian maupun definisi mengenai sikap, di antaranya Calhoun & Acocela menyatakan: "*an attitude is a cluster on ingrained beliefs and feelings about a certain object and a predisposition to act toward that object in certain way*". (suatu sikap adalah kelompok keyakinan dan perasaan yang melekat tentang objek tertentu dan kecenderungan untuk bertindak terhadap objek tersebut dengan cara tertentu. (Sobur, 2003: 359).

Lebih lanjut Krech, Crutchfield & Ballachey (1962: 140) merumuskan ketiga komponen tersebut sebagai komponen *cognitive* (kognitif), komponen *feeling* (perasaan), dan kecenderungan tindakan (*action tendency*), dengan penjelasan sebagai berikut:

- Komponen kognisi adalah kepercayaan (*belief*) seseorang terhadap objek sikap
- Komponen perasaan menunjukkan pada emosionalitas terhadap objek dan komponen perasaan mempunyai manifestasi fisiologis yang dapat diukur secara eksperimen.
- Komponen kecenderungan tindakan adalah kecenderungan-kecenderungan tindak seseorang, baik positif maupun negatif terhadap objek sikap (Sobur, 2003: 360).



### 1.2.4.3 Pembentukan dan Perubahan Sikap

Untuk mengetahui sejauhmana sikap SDM mempengaruhi penerapan manajemen komunikasi di Radio Siaran Swasta, maka pemaparan berikut ini menguraikan proses pembentukan sikap maupun perkembangannya.

Menurut Krech, Crutchfield & Ballachey (1965:180), sikap setiap orang sama dalam perkembangannya, tetapi berbeda dalam pembentukannya. Hal inilah yang menyebabkan adanya perbedaan sikap seseorang atau individu dengan sikap antarteman, famili maupun tetangga, dan sebagainya. Robert A Baron & Donn Byrne (2004: 123) menjelaskan bahwa sikap dapat terbentuk melalui *social learning and social comparison*, kemudian pembentukan dan perubahan sikap dapat terjadi karena faktor-faktor intern dan ekstern. Dengan demikian, sikap dapat diubah atau dibentuk apabila (a) terdapat hubungan timbal balik yang langsung antara manusia, (b) adanya komunikasi (yaitu hubungan langsung) antarindividu. Muzaffer Sherif (1956) menambahkan, bahwa pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terbentuk dalam hubungannya dengan suatu objek, orang kelompok, lembaga nilai, melalui hubungan antarindividu, dengan kelompok, maupun melalui media komunikasi seperti: surat kabar, radio, televisi, majalah, dan lain-lain. (Ahmadi, 1999; Gerungan, 2004; Krech, Crutchfield & Ballachey, 1965).

### 1.3 METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan survei eksplanatori. Populasi adalah seluruh perusahaan media radio swasta yang masih terdaftar sebagai anggota Persatuan Radio Siaran Swasta Nasional Indonesia (PRSSNI), seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Wilayah Penelitian

No	Kota	Populasi Radio
1	Jakarta	43
2	Bandung	30
3	Semarang	20
4	Yogyakarta	10
5	Surabaya	28
Total		131

Total sampel 56 perusahaan radio yang diambil secara *proportional* pada setiap wilayah penelitian. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert's. Sebelum data dari responden dipakai untuk menguji hipotesis, data tersebut terlebih dahulu ditransfer ke interval dengan metode *Method of Successive Interval*. Untuk pengolahan data digunakan *descriptive analysis* dan *multivariate analysis*.

## 2. HASIL PENELITIAN

### 2.1 Identitas Responden

Mayoritas perusahaan yang dijadikan responden telah berdiri di atas 20 tahun, gedung milik sendiri, luas gedung antara 100m–300m<sup>2</sup>, jangkauan siaran 51km–100km, jumlah karyawan 20–100 orang, rata-rata pendengar di atas 100.000 orang, rata-rata pemasang iklan 20 iklan per bulan, rata-rata siaran antara 11–20 jam per hari,

Reliabilitas data ditunjukkan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Reliabilitas

No	Variabel	Hasil reliabilitas dengan Alpha Cronbach
1	X (X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>5</sub> , X <sub>6</sub> , X <sub>7</sub> )	0,9211
2	Y	0,9471

### 2.2 Temuan Penelitian

1) Berdasarkan hasil pengolahan data ternyata tidak semua variabel berpengaruh terhadap standar mekanisme kerja. Variabel yang berpengaruh seperti ditunjukkan oleh tabel 3.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa “Terdapat pengaruh serempak dari perencanaan, monitoring, media komunikasi terhadap kinerja SDM” terbukti secara empiris signifikan pada 0% dengan total pengaruh 83,2%. Dengan demikian, subhipotesis yang berbunyi:

- Perencanaan mempengaruhi kinerja SDM sebesar 27,8% signifikan pada 0%
- Monitoring mempengaruhi kinerja SDM sebesar 31,4% signifikan pada 0%



Tabel 3. Pengaruh X (Manajemen Komunikasi) Terhadap Y (Kinerja Sumber Daya Manusia)

SubVariabel		Korelasi	Koefisien	Tot. Pengaruh	Tk. Signi.
X <sub>1</sub>	Perencanaan	0.793	0.351	0.278	0.000
X <sub>4</sub>	Monitoring & Evaluasi	0.835	0.376	0.314	0.000
X <sub>6</sub>	Media Komunikasi	0.797	0.301	0.240	0.001
Total pengaruh pada Y				0.832	0

- Media komunikasi mempengaruhi kinerja SDM sebesar 24% signifikan pada 0,1%

2) Sikap SDM terhadap penerapan manajemen komunikasi di Radio Siaran Swasta (RSS)

Ditinjau dari aspek dalam manajemen komunikasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, *monitoring* dan evaluasi, bentuk komunikasi, media komunikasi dan jaringan kerja komunikasi dan dihitung dengan Skala Likert's, rata-rata menunjukkan skor yang cukup baik. Dengan kata lain, dukungan SDM di RSS terhadap penerapan manajemen komunikasi ada, hanya faktor-faktor internal maupun eksternal dari setiap RSS berperan mempengaruhi besar kecilnya dukungan tersebut.

3) Kondisi Kinerja SDM dan Perusahaan Radio Siaran Swasta

Berdasarkan fenomena mengenai permasalahan yang ada dalam pengelolaan Radio Siaran Swasta, dan hasil uji hipotesis maupun sikap SDM terhadap penerapan manajemen komunikasi di RSS yang terpilih menjadi sampel penelitian, maka untuk mengetahui lebih jauh kinerja SDM maupun perusahaan media radio (RSS) dalam menerapkan manajemen komunikasi, hasil penelitian dan pengujian terhadap data yang diperoleh di lapangan diuji secara *cross tabulation*. Dari hasilnya diperoleh kriteria besarnya penerapan manajemen komunikasi di RSS terhadap masing-masing aspek dalam variabel manajemen komunikasi dan besaran ketergantungan tersebut digolongkan pada kriteria rendah, sedang, dan tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka besarnya penerapan manajemen

komunikasi perusahaan media radio (RSS) dapat digolongkan sebagai berikut.

- Penerapan manajemen komunikasi dengan **kriteria kecil (rendah)** menunjukkan semua aspek manajemen komunikasi signifikan, artinya RSS tersebut sangat membutuhkan dan sangat tergantung pada manajemen komunikasi dalam pengelolaan perusahaan. Dengan kata lain, RSS tersebut belum menerapkan manajemen komunikasi secara maksimal di dalam pengelolaan organisasi, padahal terlaksananya seluruh aspek dalam manajemen komunikasi tersebut dengan maksimal akan mempengaruhi aktivitas dan eksistensi organisasi itu sendiri.
- Dalam penerapan manajemen komunikasi di perusahaan (RSS) dengan **kriteria sedang**, tampak baru sebagian besar saja aspek manajemen komunikasi dilaksanakan, diantaranya: aspek *monitoring* dan evaluasi, bentuk komunikasi, media komunikasi dan jaringan kerja komunikasi. Tingkat penerapannya rata-rata mencapai kurang lebih 90% dan signifikan. Hal ini disebabkan perusahaan yang tergolong pada kriteria sedang sebagian telah memiliki standar operasional, sehingga aspek perencanaan, pengorganisasian, dan penggiatan telah berjalan dengan sendirinya berdasarkan standar yang telah ada.
- Perusahaan (RSS) dengan **kriteria tinggi**, menunjukkan seluruh aspek dalam manajemen komunikasi nonsignifikan, artinya semua kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen komunikasi telah dilaksanakan dan dituangkan maupun diatur dalam standar mekanisme kerja. Hal tersebut disebabkan perusahaan (RSS) dalam menjalankan aktivitas organisasi sudah mempunyai standar pelaksanaan kerja (*standard*



Tabel 4. Kategori *performance* (kinerja) RSS

Kriteria kategori	Luas Gedung (M <sup>2</sup> )	Jml Karyawan (orang)	Jam siaran (hari/jam)	Jangkauan siaran (Km <sup>2</sup> )	Jml Pendengar (Org)	Jml Iklan (bln)
Rendah	240	9	18	60	248001–495437	16
Sedang	400	12	19	100	495438–742874	19
Tinggi	420	20	20	150	< 742874	22

*operating procedures*). Dengan demikian, perusahaan (RSS) tersebut telah menerapkan manajemen komunikasi secara tetap dan kontinu.

Selanjutnya berdasarkan kriteria di atas, dilakukan kembali *cross tabulation* terhadap data perusahaan (RSS), yang meliputi luas gedung, jumlah karyawan, jam siaran jangkauan siaran, jumlah pendengar dan perolehan iklan per bulan. Hasilnya ditunjukkan tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa *performance* perusahaan (RSS) yang termasuk kategori **rendah**, mempunyai ruang kantor sekitar 240 m<sup>2</sup>, dan SDM berjumlah 9 orang. Waktu siaran rata-rata sesuai dengan yang tercantum dalam UU Penyiaran, yaitu 18 jam per hari, jangkauan siaran meliputi radius 60 km<sup>2</sup>. Jumlah pendengar berkisar antara 248.001 orang s.d 495.437 orang dan perolehan iklan perbulan sekitar 16 iklan.

Adapun *performance* perusahaan (RSS) dengan kategori **sedang**, luas gedung yang dipergunakan sekitar 400 m<sup>2</sup>, dengan jumlah karyawan 12 orang dan lama siaran sekitar 19 jam per hari, jangkauan siaran meliputi radius 100 km<sup>2</sup>, sedangkan jumlah pendengar berkisar antara 495.438–742.874 orang dan perolehan iklan per bulan sebanyak 19 iklan.

Selanjutnya, *performance* perusahaan (RSS) dengan kriteria **tinggi**, meliputi luas gedung 420 m<sup>2</sup>, dengan jumlah karyawan 20 orang, waktu siaran 20 jam per hari, dengan jangkauan siaran radius 150 km<sup>2</sup>, sedangkan pendengar sekitar 742.874 orang dan perolehan iklan per bulan sebanyak 22 iklan.

Dengan ditemukannya penggolongan kriteria terhadap kinerja perusahaan (RSS) di atas, secara faktual penelitian ini menunjukkan seberapa besar RSS menerapkan manajemen komunikasi dan *performace*-nya dalam pengelolaan RSS. Hasil tersebut dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengelola RSS sebagai *patokan* (standar awal) untuk membuat *bussines plan* perusahaan sehingga secara garis besar

mempermudah gambaran *goal* RSS dan dapat diprediksi sejak awal kinerja pengelolaan RSS tersebut.

Untuk mengetahui sejauhmana kinerja SDM yang diharapkan oleh Radio Siaran Swasta dalam menerapkan manajemen komunikasi, tampak dalam Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Kategori *Performance* (kinerja) SDM

Manajemen Komunikasi	Kategori		
	Rendah	Sedang	Tinggi
<b>Kinerja SDM</b>			
Pendidikan	12	14	30
Pengalaman	36	5	15
Kemampuan	5	18	33
Disiplin	6	15	35
Kreativitas	2	16	38
Deskripsi	2	4	50
Pembagian Tugas	5	16	35
Pelaksanaan Tugas	2	36	18
Sanksi	7	39	10
Evaluasi	2	25	29

Tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa, mayoritas RSS menyatakan untuk dapat menerapkan manajemen komunikasi yang maksimal maka pendidikan sebaiknya tinggi (minimal strata 1 yang sesuai dengan bidangnya). Akan tetapi, untuk pengalaman 36% RSS menyatakan tidak harus berpengalaman yang penting memiliki kemampuan, disiplin, kreativitas dalam mengaplikasikan tugas dan tanggung jawab mengelola perusahaan. Dengan demikian, deskripsi maupun pembagian tugas yang telah ditetapkan perusahaan haruslah jelas sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan untuk mencapai target maupun sasaran. Pelaksanaan tugas dan sanksi terhadap kinerja SDM, mendapatkan respons yang cukup dari RSS. Berarti hal tersebut sudah menjadi bagian dari kinerja SDM. Selanjutnya, agar penerapan manajemen komunikasi berhasil, maka evaluasi



terhadap kinerja SDM mutlak diperlukan. Melalui evaluasi seluruh aspek dalam penerapan manajemen komunikasi dapat diketahui sejauhmana efektivitas maupun permasalahan yang dihadapi RSS untuk mencapai target perusahaan. Selanjutnya, temuan yang tertera pada tabel di atas memberikan gambaran bahwa, dalam kategori **tinggi** untuk penerapan manajemen komunikasi, diperlukan aspek pendidikan, kemampuan SDM, kedisiplinan, kreativitas, deskripsi pekerjaan, dan pembagian tugas yang menjadi hal utama dalam mengelola RSS. Adapun dalam kategori **sedang** untuk penerapan manajemen komunikasi, aspek pelaksanaan tugas dan pemberian sanksi terhadap kinerja SDM merupakan faktor terpenting dalam mengelola RSS dan kategori **rendah** untuk penerapan manajemen komunikasi. Aspek pengalaman dan evaluasi merupakan faktor terpenting dalam mengelola RSS. Jadi benang merah yang dapat ditarik dari ketiga kategori tersebut bahwa untuk memaksimalkan penerapan manajemen komunikasi sebaiknya seluruh aspek dalam kinerja SDM dipenuhi oleh RSS.

### 3. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 3.1 Kesimpulan

- 1) Tidak semua aspek dalam manajemen komunikasi mempengaruhi kinerja SDM di dalam pengelolaan RSS. Aspek yang mempengaruhi kinerja SDM di RSS antara lain perencanaan, *monitoring* dan evaluasi, media komunikasi. Di antara variabel tersebut yang paling dominan mempengaruhi variabel kinerja SDM adalah variabel perencanaan.
- 2) Rata-rata SDM di RSS memberikan sikap positif (dukungan) terhadap penerapan manajemen komunikasi sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejahteranya sikap tersebut tergantung kepada kondisi internal dan eksternal dari RSS masing-masing.

- 3) Kondisi kinerja SDM tergantung kepada seberapa besar penerapan manajemen komunikasi di RSS. Dari hasil penelitian terbukti bahwa tingkat ketergantungan SDM terhadap manajemen komunikasi dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menerapkan sistem pengelolaan organisasi. Hal ini juga mempengaruhi tingkatan kinerja RSS dan kinerja SDM.

#### 3.2 Saran

Pengelolaan sebuah perusahaan adalah kegiatan organisasi yang melibatkan seluruh anggota perusahaan. Dengan demikian, untuk mencapai standar mutu diperlukan kesesuaian visi maupun misi dari mulai penanggung jawab, pimpinan, manajer sampai dengan bawahan yang sama-sama berorientasi pada pencapaian target perusahaan yang dapat memuaskan dan menguntungkan kepentingan internal maupun eksternal perusahaan.

Selanjutnya, dalam hal pengelolaan perusahaan, RSS sebaiknya membuat standar baku terutama yang berkaitan dengan kinerja SDM, yaitu pendidikan, *skill*, dan latar belakang SDM yang berkaitan dengan dunia penyiaran terutama media radio. Kondisi ini diperlukan agar terjalin kesamaan visi dan misi dalam membuat kebijakan maupun perencanaan kegiatan pengelolaan (*corporate planning*) RSS.

Untuk menetapkan sasaran perusahaan, pengelola media radio sebaiknya juga lebih berorientasi pada pencapaian target internal perusahaan, yaitu bagaimana menciptakan kinerja para anggota perusahaan dengan lebih baik lagi demi tercapainya standar profesional terhadap pengelolaan Radio Siaran sehingga program-program yang berorientasi pada perkembangan *skill* maupun wawasan anggota perusahaan melalui pelatihan dan sejenisnya perlu ditingkatkan dan dilakukan secara kontinu.

Lebih lanjut, PRSSNI, lembaga penyiaran dan RSS sebaiknya saling memberikan inspirasi maupun dukungan terhadap setiap kegiatan maupun program-program yang berkaitan dengan pengembangan SDM dalam mengelola perusahaan media radio.



## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Adler, Ronald B. 1996. *Communicating at Work*. The McGraw-Hill Companies. North America.
- Ahmadi, Abu. 1999. *Psikologi Sosial*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Amsyah, Zulkifli. 2003. *Management Sistem Informasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Amirin, Tatang M. 2001. *Pokok - pokok Teori Sistem*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Anthony, Robert N. 1998. *Management Control System*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Azwar, Saifudin. 1995. *Sikap Manusia*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Barker, Larry L. 1987. *Communication*. United State of America: Prentice Hall.
- Baron, Roberta A. DonnByrne. 2003. *Psikologi Sosial I*. Terjemahan Ratna Djuwita. Jakarta: Erlangga.
- Beer, Stafford. 1959. *Cybernetics and Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Bertalanffy, Ludwig Von. 1968. *General System Theory*. New York: George Braziller.
- Blake, Reed H & Edwin O Haroldsen. 1975. *A Taxonomy of Concepts in Communication*. New York: Hasting House Publisher.
- Blake, James A & Dean J. Champion. 1976. *Methods and issues in sosial research*. New York: John Wileys & Sons, Inc.
- Boisot, Max. 1994. *Information and Organizations*. London: Harper Collins Publishers.
- Bove'e, Courtland L/John V.Thill. 2003. *Komunikasi Bisnis I*. Terjemahan Alexander Sindore. Jakarta: PT Indeks kelompok Gramedia.
- Bulaeng, Andi. 2004. *Metode Penelitian Komunikasi Kontemporer*. Yogyakarta: ANDI.
- Carrol, Raymond L. 1995. *Electronic Media Programming-Strategies and Decision Making*. United states of America: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, Gordon B. 1995. *Sistem Informasi Indonesia*. Terjemahan S. Adiwardana. Jakarta: PT Gramedia.
- Deacon, David. 1999. *Researching Communications*. London: Arnold Publishers.
- DeVito, Joseph A. 1996. *Komunikasi Antarmanusia*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Professional Books.
- Diwan, Parag. 1999. *Communication Managing*. Kuala Lumpur: Golden Books Centre SDN BHD.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: First HarperCollins.
- Effendy, Onong Uchjana. 1997. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Karya.
- . 1993. *Ilmu teori & filsafat komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- . 1981. *Sistem Informasi dalam Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Eriyatno. 2003. *Ilmu Sistem, Meningkatkan Mutu & Efektivitas Manajemen*. Bogor: IPB Press.
- Firth, Raymond. 1969. *Elements of Social Organization*. Great Britain: Pitman Press.
- Gamble, Teri Kwai & Michael Gamble. 2002. *Communication Work*. USA: The McGraw-Hill Company.
- Gerungan, WA. 2004. *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: UPPAMPYKPM.
- Handoko, T.Hani. 1996. *Manajemen Personalia & SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Hesselbein, Frances & Rob Johnston. 2002. *On High Performance Organizations*. Terjemahan Mariantio Samosir. Jakarta: Gramedia.
- Irianto, Agus. 2004. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Predana Media.
- Ivancevich, John. M. 2001. *Human Resources Management*. USA: Mc.Graw-Hill.
- Irwin, Harry. 1994. *Managing Corporate Communication*. Malaysia: Allen & Unwin Business and Management.
- Iskandar, Jusman. 2004. *Beberapa Indeks dan Skala Pengukuran Variabel-variabel Sosial dan Psikologi*. Bandung: Pusparaga.
- Kantaprawira, Rusadi. 1990. *Pendekatan Sistem dalam Ilmu-Ilmu Sosial*. Bandung: Sinar Baru.
- Kaye, Michael, 1994. *Communication Management*. Sydney: Prentice Hall.
- Kirkley, Donald H. *Station Policy and Procedures A Guide for Radio*. USA: NAB Broadcaster.
- Kerlinger, Fred. N. 1996. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.



- Krech, David, Richard S. Crutchfield, E.L. Ballachey. 1962. *Individual in Society*. Japan: MCGraw-Hill Kogakusha.
- Kunda, Ziva. 2000. *Social Cognition*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Liliweri, Alo. 1991. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Liebler, Joan Gratto. 1999. *Management Principles for Health Professionals*. Maryland: An Aspen Publication.
- Littlejohn, Stephen W. 1996. *Theories of Human Communication*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Mar'at. 1988. *Sikap Manusia perilaku dan pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Miller, Alex. 1996. *Strategic Management*. USA: The MCGraw-Hill Company.
- Murdick, Robert G. 1971. *Information Systems for Modern Management*. New Jersey: Prentice-Hill.
- Myers, David G. 1986. *Psychology*. New York: Worth Publisher Inc.
- Neal Jr, James E. 2003. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Terjemahan Wawan Setiawan. Ohio: Neal Publications.
- Nisyar, Karhi. 1997. *Teori sistem dan pendekatan sistem dalam manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- O'Donnell, Lewis B. 1989. *Radio Station Operations—Management and Employee Perspectives*. California: Wadsworth Publishing Company Belmont.
- Pace, R. Wayne. 1993. *Komunikasi Organisasi*. Terjemahan Deddy Mulyana. Bandung: Rosda.
- Pepper, Gerald.C. 1995. *Communicating in Organizations*. USA: Mc.Graw-Hill.
- Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I). 1999–2000. *Media Scene*. Jakarta.
- Prajarto, Nunung. 2004. *Komunikasi, Negara dan Masyarakat*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Pringle, Peter K. 1995. *Electronic Media Management*. London: Focal Press.
- Prigunanto, Ilham. 2004. *Praktik Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Teraju.
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Radio and Print Journalism & Communication Skills Handbook*. 1996. USA: Radio Guild.
- Rakhmat, Jalaludin. 2005. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 1995. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- . 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ritzer, George. 1992. *Sociological Theory*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. terjemahan Tim Indeks. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rodriguez, Rafael A. *Fundamental of Management*. Second Edition. University of the Philippines. College of Business Administration..
- Rogers, Everret M. Tanpa tahun. *Communication Networks*. New York: The Free Press.
- Rousydiy, T. Latief. 1985. *Komunikasi dan Informasi*. Medan: Firma Rimbow.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sabardi, Agus. 2001. *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: UPPAMPYKPN.
- Scott, George M. 2002. *Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen*. Terjemahan Achmad Nashir Budiman. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Schoderbek, & Kefalas. 1985. *Management System*. Texas: Business Publications
- Severin, Wenner J & James W. Tankard. 2001. *Teori Komunikasi*. Terjemahan. Sugeng Hariyanto. Jakarta: Prenda Media.
- Shafrintz, Jay M. 1996. *Classic of Organization Theory*. USA: Wadsworth Publishers Company.
- Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametrik*. Terjemahan Zanzawi Suyuti. Jakarta: PT Gramedia.
- Simmons, Robbert E. 1990. *Communication Campaign Management, A System Approach*. New York: Longman.
- Sobur, Alex. 2003. *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Stoner, James A.F. 1989. *Manajemen*. Terjemahan Al Fonsus Sirait. Jakarta: Erlangga.



- Straubhaar, Joseph & robert LaRose. 1997. *Communication Media in the Information Society*. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tan, Alexis S. 1981. *Mass communication Theories and Research*. Columbus Ohio: Grid Publishing Inc.
- Thayer Lee. 1968. *Communication and Communication Systems*. Richard D. Irwin Inc.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dele. 2004. *Kinerja (performance)*. Terjemahan Sofyan Akhmat. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Verder, Rudolp F. 1999. *Communicate*. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Walker, James. W. 1990. *Human Resources Planning*. USA: McGraw-Hill.

- Winardi. 2000. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- . 1999. *Pengantar Teori Sistem dan Analisa Sistem*. Bandung: Mandar.
- . 1980. *Teori Sistem dan Analisa Sistem*. Jakarta: Karya Nusantara.

## 2. Jurnal/surat kabar/internet

- Anonim. 1999. "Menuju Paradigma Baru Penelitian Komunikasi". *Jurnal ISKI* Vol. III. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 1998. "Krisis Manajemen". *Jurnal ISKI* Vol. II. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Jawa Pos*, 14 Desember 1998
- Pikiran Rakyat*, 9 Februari 2003.
- Jurnal, *Cybernetics*, <http://www.pangaro.com/published/cyber-macmillam.html>.
- <http://www.radioprssni.com//>
- <http://www.prssnijabar.or//>

