

**PENGUATAN MANAJEMEN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM
MENGOPTIMALKAN MOTIVASI KINERJA PEGAWAI PT. TELKOM
INDONESIA Tbk. DIVREG 3 JAWA BARAT**

Resty Ismawanti

Program Studi Akuntansi, Universitas Sangga Buana

Email : restyisrand12@gmail.com

ABSTRACT

Communication plays an important role in a company, especially to establishing cooperative relationships between people involved in a company and has a big influence in the process of achieving a company. Qualitative research method with a case study approach. The results of the research are strengthening organizational communication management at PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT in making joint decisions, honesty, downward communication openness, listening in upward communication, attention to performance, communication efficiency, quality of communication media and peer communication methods. Optimizing the performance motivation of PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT is done by providing rewards for outstanding employees, strengthening the kinship of fellow employees, providing regular and periodic employee training. The direction of organizational communication management for employees of PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT is a very important factor in changing the behavior of members within the organization to achieve optimal organizational goals. Thus organizational communication becomes very urgent in determining the success of an organization.

Kata Kunci: Manajemen, Komunikasi Organisasi, Motivasi Kinerja Pegawai

I. Pendahuluan

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi ataupun perusahaan. Koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dan organisasi/perusahaan akan runtuh karena ketiadaan komunikasi. Jadi peran komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Di dalam organisasi, komunikasi adalah sesuatu yang sangat penting. karena organisasi memerlukan dukungan dari berbagai kelompok atau publik utama. Komunikasi dirancang untuk mempengaruhi perilaku dan adanya komunikasi yang baik juga membantu organisasi untuk meminimalkan ancaman dengan mengenali masalah atau konflik yang mungkin terjadi secara awal.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Gaya komunikasi adalah suatu kekhasan yang dimiliki setiap orang dan tentu berbeda antara orang yang satu dengan lainnya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Robbins (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas tentunya akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil studi pendahuluan pada pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT yaitu kurangnya motivasi kerja pegawai dan kurangnya manajemen komunikasi organisasi terhadap pegawai. Hal ini ditandai dengan masih ada pegawai yang datang terlambat, kurangnya motivasi dalam bekerja, adanya *miss*

communication antara pimpinan/manager dengan pegawai.

Manajemen

Kata “manajemen” Jika kita lacak akar bahasanya ternyata berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manusyang* berarti tangan, dan *agreyang* berarti melakukan. Kata-kata “*manager*” yang artinya menangani. Kata managerini jika diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain dan mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien (Engkoswara, 2010:10).

Menurut George R. Terry fungsi-fungsi manajemen dibagi menjadi empat yang disingkat dengan POAC, yakni (Daryanto, 2013:47) :

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila

lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan (Sedarmayanti. 2001).

Komunikasi Organisasi

Iklm komunikasi organisasi merupakan salah satu yang memegang peranan penting di dalam kehidupan suatu organisasi. Kepuasan komunikasi organisasi juga merupakan salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama pihak organisasi, karena kepuasan komunikasi organisasi mempengaruhi perilaku perilaku orang yang berada di dalam organisasi tersebut, sehingga nantinya organisasi dapat mengambil tindakan yang paling tepat untuk mengembangkan organisasi.

Iklm komunikasi yang penuh rasa persaudaraan mendorong para anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan ramah dengan anggota lainnya. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Terdapat beberapa fungsi kegiatan dari iklim komunikasi organisasi diantaranya:

- a) Menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi kebebasan dalam mengambil resiko
- b) Mendorong anggota organisasi dan memberikan tanggung jawab dalam mengerjakan tugas tugas mereka
- c) Menyediakan informasi yang terbuka dan cukup mengenai organisasi
- d) Mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh info yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim komunikasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang

dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Iklim komunikasi yang terbuka bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Stephen Kelner (2000:31) menyebutkan terdapat enam dimensi iklim organisasi, diantaranya:

- a) Flexibility conformity.
Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi meliputi kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi
- b) Responsibility.
Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan
- c) Standards.
Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

d) Reward. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik

e) Clarity. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka yang berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.

Redding dalam Pace dan Faules (2015:154) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyertakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi.

Dalam iklim komunikasi tersebut, sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan. Ini menunjukkan penentuan dan peneguhan eksistensi pengaruh komunikasi dalam organisasi tergantung pada anggota organisasi. Melalui proses interaksi para anggota organisasi dapat mengetahui adanya kepercayaan, dukungan, keterbukaan, perhatian dan keterusterangan.

Budaya Organisasi

Menurut Kotter (2004), budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Lebih lanjut Werther dan Davis (2003) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah produk dari orang-orang yang

berada di dalam organisasi, baik keberhasilan maupun kegagalan serta merupakan refleksi masa lalu dan membentuk masa depan. Sedangkan Donnely (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari suatu generasi ke generasi berikutnya.

Budaya organisasi adalah orientasi, pola pikir, persamaan tindakan yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan (Hofstede, 1990). Keseluruhan pengertian budaya organisasi di atas menunjukkan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan pengharapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai front lines. Dengan demikian tidak ada aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (Job satisfaction), merupakan subset sikap khusus yang dimiliki oleh anggota organisasi, merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain job satisfaction merupakan respon afektif seseorang terhadap pekerjaan (Taba, 2004) Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima Robbins, 2006). Sedangkan Umam (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Menurut Simamora (2005), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan unsur lainnya dari sikap

pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Mathis dan Jacksons (2002) menyatakan bahwa kepuasan adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja akan muncul saat harapan-harapan ini tidak dipenuhi. Sebagai contoh, jikaseorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor.

Motivasi Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007). Menurut Hasibuan (2007:52) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu sikap dari individu yang bersangkutan dan kelompok terhadap pelatihan mereka dan tentunya terhadap kesediaan bekerja sama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan atau pengalaman yang mereka miliki untuk kepentingan organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan

sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Mashun (2006) kinerja adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini fokus mengkaji dalam hal *Planning* (perencanaan) Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Perencanaan juga diartikan sebagai penetapan tujuan tertentu. Perencanaan juga diartikan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget, dan program dari suatu organisasi. Jadi, dengan perencanaan dapat menetapkan tujuan lembaga pendidikan, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan, menetapkan biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan diperoleh dari tindakan yang dilakukan.

Setelah perencanaan, lalu melakukan *organizing* (pengorganisasian), merupakan fungsi manajemen yang kedua. Dimana pengorganisasian ini sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya organisasi, termasuk didalamnya lembaga pendidikan pengorganisasian itu menentukan bagaimana penyusunan organisasi dan kegiatan. Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam

tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Actuating (pergerakan) Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama, jika perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen. Maka fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan. Pergerakan dapat didefinisikan sebagai usaha keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.

Controlling (pengendalian) Istilah tersebut digunakan sebagai alat pengawasan. Pengawasan mengandung arti terus menerus, merekam, memberikan penjelasan, dan petunjuk. Selain itu, pengawasan juga bermakna pembinaan dan pelurusan terhadap berbagai ketidaktipatan dan kesalahan.

III. Hasil dan Diskusi

A. Penguatan manajemen komunikasi organisasi di PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT

1. Pembuatan keputusan bersama
Pegawai dituntut untuk membuat laporan mingguan berkomunikasi, berkoordinasi dan berkonsultasi serta bertanggung jawab dalam menyajikan data-data dan bahan untuk membuat laporan tersebut.

2. Kejujuran
Pegawai berkomunikasi dengan jujur dan terbuka dan adanya saling kepercayaan.
3. Keterbukaan komunikasi ke bawah
Komunikasi manajer/pimpinan dan pegawai relatif mudah memperoleh informasi dalam melaksanakan tugas di masing-masing unit usahanya, seperti informasi perihal program maupun pengembangan.
4. Mendengarkan dalam komunikasi keatas
Pimpinan yang memberikan dukungan yang optimal terhadap bawahannya dengan cara penghargaan semacam ungkapan kata-kata, hal itu akan membuat bawahan merasa diperhatikan dan berpengaruh terhadap kinerjanya.
5. Kepuasan komunikasi
Dalam upaya mencapai suatu keberhasilan, maka kepuasan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting, karena kepuasan komunikasi merupakan hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal.
6. Cukup informasi
Setiap ada informasi diterima dengan baik.
7. Perhatian pada kinerja
Pegawai telah mencapai produktivitas dan kualitas kerja yang tinggi, dikarenakan pegawai PT TELKOM INDONESIA DIVREG 3 JAWA BARAT wajib membuat laporan mingguan dan bulanan yang menjadi penilaian dalam keberhasilan usaha.
8. Kemampuan menyarankan kebaikan
Pegawai selalu menerima saran, data dan hasil kegiatan unit usaha.
9. Efisiensi komunikasi

Sesama pegawai biasanya lebih mudah diterima karena mereka menggunakan istilah yang sama-sama dimengerti dan juga karena adanya kesamaan bahasa dan latar belakang pendidikan.

10. Kualitas media komunikasi

Dalam penyampaian dan penerimaan pesan yang paling mudah dipahami adalah melalui pesan tertulis.

11. Cara rekan sejawat komunikasi

Cara komunikasi termasuk kategori sedang. Komunikasi dengan rekan sejawat kurang dirasakan oleh pegawai dalam meningkatkan kepuasan komunikasi. Hal ini karena pengurus tidak menyukai atau kurang waktu berkomunikasi dalam waktu lama atau sering dengan sesama pengurus.

B. Mengoptimalkan motivasi kinerja pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT

1. Memberikan reward bagi karyawan berprestasi

Sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai terbaik di perusahaan, Memberikan bonus atau insentif yang setimpal dengan prestasi yang diraih. Cara ini akan mendongkrak semangat pegawai lain untuk menorehkan prestasi yang terbaik bagi perusahaan.

2. Mempererat kekeluargaan sesama pegawai

Hubungan kekeluargaan yang erat sesama pegawai akan membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja dan loyalitas terhadap perusahaan akan semakin meningkat. Hal ini bisa dibangun dengan mengadakan gathering atau pertemuan rutin setiap bulan untuk menjalin keakraban para pegawai di perusahaan.

3. Kenali kekurangan dan kelebihan masing-masing karyawan

Setiap pegawai di perusahaan Anda tentunya memiliki karakteristik tersendiri. Para pemimpin perusahaan perlu mengenali kekurangan dan kelebihan mereka agar dapat mengoptimalkan kinerja pegawai. Dengan pendekatan ini, dapat membantu pegawai yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk dapat meraih prestasi seperti rekan-rekan yang lainnya.

4. Berikan training pegawai secara rutin dan berkala

Terkadang, melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya membuat para pegawai menjadi jenuh dan bosan. Training pegawai dapat memberikan motivasi untuk membangkitkan kembali semangat kerja mereka.

C. Penguatan Manajemen Komunikasi Organisasi dalam Mengoptimalkan Motivasi Kinerja Pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT

Arah manajemen komunikasi organisasi pada pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada hakekatnya komunikasi organisasi merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Adapun penguatan dilakukan dengan cara :

1. Pembuatan keputusan bersama
Pegawai dituntut untuk membuat laporan mingguan berkomunikasi, berkoordinasi dan berkonsultasi serta bertanggung jawab dalam menyajikan data-data dan bahan untuk membuat laporan tersebut.
2. Kejujuran
Pegawai berkomunikasi dengan jujur dan terbuka dan adanya saling kepercayaan.
3. Keterbukaan komunikasi ke bawah
Komunikasi manajer/pimpinan dan pegawai relatif mudah memperoleh informasi dalam melaksanakan tugas di masing-masing unit usahanya, seperti informasi perihal program maupun pengembangan.
4. Mendengarkan dalam komunikasi keatas
Pimpinan yang memberikan dukungan yang optimal terhadap bawahannya dengan cara penghargaan semacam ungkapan kata-kata, hal itu akan membuat bawahan merasa diperhatikan dan berpengaruh terhadap kinerjanya.
5. Kepuasan komunikasi
Dalam upaya mencapai suatu keberhasilan, maka kepuasan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting, karena kepuasan komunikasi merupakan hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal.
6. Cukup informasi
Setiap ada informasi diterima dengan baik.
7. Perhatian pada kinerja
Pegawai telah mencapai produktivitas dan kualitas kerja

yang tinggi, dikarenakan pegawai PT TELKOM INDONESIA DIVREG 3 JAWA BARAT wajib membuat laporan mingguan dan bulanan yang menjadi penilaian dalam keberhasilan usaha.

8. Kemampuan menyarankan kebaikan
Pegawai selalu menerima saran, data dan hasil kegiatan unit usaha.
9. Efisiensi komunikasi
Sesama pegawai biasanya lebih mudah diterima karena mereka menggunakan istilah yang sama-sama dimengerti dan juga karena adanya kesamaan bahasa dan latar belakang pendidikan.
10. Kualitas media komunikasi
Dalam penyampaian dan penerimaan pesan yang paling mudah dipahami adalah melalui pesan tertulis.
11. Cara rekan sejawat komunikasi
Cara komunikasi termasuk kategori sedang. Komunikasi dengan rekan sejawat kurang dirasakan oleh pegawai dalam meningkatkan kepuasan komunikasi. Hal ini karena pengurus tidak menyukai atau kurang waktu berkomunikasi dalam waktu lama atau sering dengan sesama pengurus.

IV. Kesimpulan

1. Penguatan manajemen komunikasi organisasi di PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT yaitu Pembuatan keputusan bersama, Kejujuran, Keterbukaan komunikasi ke bawah, Mendengarkan dalam komunikasi keatas, Kepuasan komunikasi, Cukup informasi, Perhatian pada kinerja, Kemampuan menyarankan kebaikan, Pegawai selalu menerima saran, data dan hasil kegiatan unit usaha, Efisiensi komunikasi, Kualitas

media komunikasi dan Cara rekan sejawat komunikasi.

2. Mengoptimalkan motivasi kinerja pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT dilakukan dengan cara Memberikan reward bagi karyawan berprestasi, Mempererat kekeluargaan sesama pegawai, Kenali kekurangan dan kelebihan masing-masing karyawan, Memberikan training pegawai secara rutin dan berkala.

Arah manajemen komunikasi organisasi pada pegawai PT TELKOM INDONESIA Tbk DIVREG 3 JAWA BARAT merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada hakekatnya komunikasi organisasi merupakan upaya manajer

REFERENSI

- Daryanto, 2011. *Ilmu Komunikasi*. Bandung : Percetakan Satu Nusa.
- Dimiyati & Mudjiono, 2010. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sedarmayanti.2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Sudarmanto, 2010, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Wayne R & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006)